

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Purchase Process Evaluation of Kofola ČeskoSlovensko PLC

Student:

Bc. Jana Běčáková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Běčáková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.**
Purchase Process Evaluation of Kofola ČeskoSlovensko PLC

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska procesu nákupu
3. Vývoj procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.
4. Analýza procesu nákupu společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.
5. Návrhy pro procesy nákupu
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

JACOBS, F. Robert and Richard B. CHASE. *Operations and supply chain management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2013. 518 p. ISBN 978-0-07-352523-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 21. 4. 2017

Běčáková
Bc. Jana Běčáková

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za odborné vedení této diplomové práce, za její cenné připomínky, kritické rady a profesionální náhled. Rovněž děkuji panu inženýrovi Petru Kulovanému ze společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. za jeho vstřícný přístup.

OBSAH

<u>1</u>	<u>ÚVOD.....</u>	<u>5</u>
<u>2</u>	<u>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA PROCESU NÁKUPU.....</u>	<u>7</u>
2.1	NÁKUP A JEHO CHARAKTERISTIKY	7
2.1.1	KATEGORIE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK.....	8
2.1.2	CENTRALIZOVANÝ, DECENTRALIZOVANÝ A KOMBINOVANÝ NÁKUP.....	10
2.1.3	OUTSOURCING NÁKUPU	11
2.1.4	E-AUKCE	14
2.2	PROCES NÁKUPU	17
2.2.1	STRATEGIE NÁKUPU A URČENÍ ODPOVĚDNOSTI	19
2.2.2	ROZPOZNÁNÍ PROBLÉMU A SPECIFIKACE VÝROBKU	22
2.2.3	HLEDÁNÍ DODAVATELŮ.....	25
2.2.4	ANALÝZA A VÝBĚR DODAVATELE	26
2.2.5	SPECIFIKACE OBJEDNACÍCH POSTUPŮ	30
2.2.6	HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	32
2.3	METODIKY	33
2.3.1	PARETOVA ANALÝZA.....	34
2.3.2	PROJEKT	35
2.4	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	40
<u>3</u>	<u>VÝVOJ PROCESU NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI KOFOLA</u>	
	<u>ČESKOSLOVENSKO A.S.</u>	<u>42</u>
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KOFOLA ČESKOSLOVENSKO A.S.....	43
3.2	POPIS PRACOVNÍCH POZIC V OBLASTI NÁKUPU	43
3.3	PRVNÍ OBDOBÍ – DO ROKU 2006	45
3.4	DRUHÉ OBDOBÍ – OD ROKU 2006 AŽ 2010	47
3.5	TŘETÍ OBDOBÍ – OD ROKU 2010 AŽ DO SOUČASNOSTI	48
3.6	SHRnutí VÝVOJE NÁKUPNÍHO PROCESU.....	52

<u>4 ANALÝZA PROCESU NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI KOFOLA</u>	
<u>ČESKOSLOVENSKO A.S.</u>	<u>53</u>
4.1 PARETOVA ANALÝZA MATERIÁLŮ A SUROVIN	53
4.2 PŘEDPOKLADY PROJEKTŮ	55
4.3 NÁKUPNÍ PROCES – REALIZACE SPOLEČNOSTÍ	57
4.4 NÁKUPNÍ PROCES – REALIZACE OUTSOURCINGOVOU SPOLEČNOSTÍ.....	63
4.5 NÁKUPNÍ PROCES – REALIZACE POMOCÍ E-AUKCE.....	67
<u>5 NÁVRHY PRO PROCESY NÁKUPU</u>	<u>71</u>
5.1 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ Z VÝVOJE PROCESU NÁKUPU	71
5.2 NÁVRHY VYCHÁZEJÍCÍ Z ANALÝZY PROCESU NÁKUPU.....	73
<u>6 ZÁVĚR.....</u>	<u>79</u>
<u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u>	<u>81</u>
<u>SEZNAM ZKRATEK</u>	<u>85</u>
<u>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</u>	
<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	
<u>PŘÍLOHY</u>	

1 Úvod

Nákup je nedílnou součástí většiny firem, neboť právě ten zajišťuje plynulý průběh napříč procesy. Pokud chce podnik vyrábět, musí si k tomu obstarat suroviny, k čemuž dochází právě prostřednictvím nákupu. Nákup jako takový nefunguje samostatně, ale bývá provázán s dalšími funkcemi podniku, jako je plánování, výroba, prodej, finanční oddělení a mnohé další. Je nutné, aby mezi těmito funkcemi probíhaly účinné vazby a docházelo k bezporuchovému chodu podniku. Z těchto důvodů je třeba, aby byla oblast nákupu věnovaná značná pozornost a bylo zajišťováno její efektivní fungování.

V rámci této diplomové práce je navázána spolupráce se společností Kofola ČeskoSlovensko a.s., ve které bude autorka plnit cíle práce. Cílem diplomové práce je zhodnotit procesy nákupu. Dílčími cíli jsou analýza klíčových surovin nákupu pro proces výroby a zmapování procesu. Výsledkem bude zefektivnění procesu nákupu. Budou analyzovány tři způsoby nákupního procesu a hledán takový způsob, který bude z hlediska času, pracovního vytížení a nákladů nejvhodnější. V prvním případě bude celý nákupní proces provádět samotná společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. Ve druhém případě bude činnosti výběru dodavatele realizovat outsourcingová společnost a v posledním případě bude k výběru dodavatele využit systém e-aukce. Záměrem práce je také navrhnout model pro volbu způsobu výběru dodavatele podle vlastností a požadavků na suroviny.

Diplomová práce bude členěna na dvě hlavní části, teoreticko-metodologickou a praktickou. V teoretické části bude charakterizován nákup z pohledu různých kategorií nakupovaných položek. Budou zde také uvedeny některé způsoby, prostřednictvím kterých lze nákup uskutečnit. Dále budou popsány jednotlivé kroky procesu, od stanovení strategie nákupu, hledání dodavatelů až po jejich hodnocení.

V metodologické části autorka vymezí vybrané metody, které bude následně v praktické části využívat. Praktická část bude složena z několika kapitol. V první bude představena společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. a popsán její vývoj procesu nákupu během její stávající existence. Budou zde vymezeny tři milníky, ve kterých došlo k nejvýznamnějším změnám. Ve druhé části bude analyzován nákupní proces společnosti, kde bude nejdříve provedena Paretova analýza, aby se určily klíčové suroviny, pro které budou nákupní procesy uskutečněny. Dále budou ve stěžejní části práce prezentovány jednotlivé způsoby nákupních procesů a jejich činnosti. Pro zjištění časové, pracovní a nákladové náročnosti všech variant nákupních procesů budou činnosti zpracovány do

projektu prostřednictvím softwaru Microsoft Project. V rámci projektů budou vypracovány důležité náležitosti, jako je identifikační listina projektu, matice odpovědnosti, rozpad činnosti a registr rizik. Na základě těchto metod navrhne autorka řešení, které by mělo vést k dosažení cílů diplomové práce.

2 Teoreticko-metodologická východiska procesu nákupu

Aby mohla být provedena praktická část diplomové práce, je nejdříve nutné se seznámit s teoretickými a metodologickými východisky oblasti nákupu. Začátek teorie je věnován základním charakteristikám nákupu, kde jsou vymezeny některé kategorie nakupovaných položek. Dále podkapitola obsahuje různé způsoby, jak nákup uskutečnit, je zde věnována také pozornost na centralizaci či decentralizaci nákupu, outsourcing nákupu či e-aukci. Následující podkapitola procesu nákupu vychází z kroků procesu, které jsou jednotlivě popsány. Následuje metodologická část, kde se nacházejí základní metody pro řešení problematiky diplomové práce.

2.1 Nákup a jeho charakteristiky

Problematicke managementu nákupu a zásob se nemůže vyhnout žádný podnik. Ať už je to podnik v odvětví výroby, služeb či obchodu, ani organizace hospodářská či nezisková není výjimkou. Objektem této činnosti je materiál, který obecně zahrnuje kromě základního materiálu i materiál neopracovaný, suroviny, různé sestavy, polotovary i hotové výrobky. Objektem nákupu jsou však i stroje a zařízení, obchodní zboží nebo služby. (Tomek a Vávrová, 2007)

Z hlediska strategického i operativního má nákup významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu. Nákup směřuje k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Je možné jej tedy chápat jako funkci, která plní významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit nebo jako průběh dispozice s dodávaným zbožím, a nakonec jako organizační jednotku, které je přidělena nákupní činnost. (Tomek a Vávrová, 2007)

U průmyslového podniku vystupují celkem tři funkce, a to funkce nákupní, výrobní a prodejní. U obchodního podniku jsou to pak funkce nákupní a prodejní. Nákup představuje u obou podniků mezní prvek tohoto systému a slouží k zabezpečení bezporuchového chodu výrobních i nevýrobních procesů podniku. (Lukoszová, 2004)

Formy nákupu lze pojmut z různých hledisek. Pro účely této práce autorka vyčlenila různé způsoby, pomocí kterých lze nákup uskutečnit:

- centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný nákup,
- outsourcing,

- e-aukce.

2.1.1 Kategorie nakupovaných položek

Gros a Grosová (2006) uvádějí hned několik kategorií nakupovaného zboží. V této práci budou popsány tyto:

- nakupované položky podle stupně zpracování,
- nakupované položky podle jejich vlivu na hospodaření podniku,
- nakupované položky podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání firmy,
- nakupované položky podle situace na trhu.

Nakupované položky podle stupně zpracování

Objekty nákupu jsou tvořeny nakupovanými vstupy. V průmyslových podnicích lze najít sedm kategorií nakupovaných výrobků:

1. Suroviny – je pro ně typický nízký stupeň zpracování, který je omezen jen prvotními úpravami. Stále více surovin začíná být nedostatkových, a tak se je kupující snaží zajistit kapitálovým propojením a dlouhodobými smlouvami s dodavateli. Převážné náklady surovin někdy dosahují až 50 % celkových nákladů na jejich dodávku. (Gros a Grosová, 2006)
2. Procesní základní materiály – vyžadují další opracování, než získají podobu finálního výrobku (dílu). Zákazník, s cílem dosáhnout množstevních rabatů, materiál většinou odebírá od jednoho až dvou dodavatelů. Dodavatelé se snaží odlišit službami v distribuci, balením podle potřeb zákazníka, dopravou apod. (Lukoszová, 2004; Gros a Grosová, 2006)
3. Doplňkový režijní materiál – jejich úkolem je zabezpečit výrobní i nevýrobní procesy. Vyskytují se v podnicích většinou ve velkém množství a mohou to být například kancelářské potřeby nebo čisticí prostředky.
4. Komponenty, díly, polotovary – při jejich nákupu je kladen důraz na vymezení technických parametrů a jakosti. (Lukoszová, 2004)

5. Zařízení – mají investiční charakter a jsou finančně náročné. Důraz je kladen na jejich spolehlivost, přesnost, úspornost a funkčnost. Řadí se zde dopravní prostředky, počítače či stroje.
6. Systémy – jsou nezbytné pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů. Mají také velký podíl na ekonomických výsledcích.
7. Služby – díky jejich nehmotné povaze jsou těžko porovnatelné a také proměnlivé. V současném tržním prostředí neustále roste jejich tržní význam. (Lukoszová, 2004)

Nakupované položky podle jejich vlivu na hospodaření podniku

Významnou součástí nákladů jsou prostředky, které jsou vynaložené na nákup. Je tedy důležité vědět, jak se jednotlivé položky na celkových nákladech podílejí. Zde je vhodné využít Paretovu analýzu. Podstatou je rozčlenění prvků určitého souboru do tří skupin podle míry, jak se prvky souboru podílejí na celkovém objemu zvoleného kvantitativního znaku. V tomto případě to budou celkové náklady. Podle Paretova pravidla by mělo platit, že 80 % nákladů na nákup tvoří cca 20 % položek. (Hanzelková, 2013; Gros a Grosová, 2006)

Nakupované položky podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání firmy

Nakupované zboží zde můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupina obsahuje zboží, jehož nedostatek znemožňuje realizaci plánu a může znamenat vysoké ztráty na tržbách. Řadíme zde základní suroviny a materiál. Nedostatek položek druhé skupiny významně neohrožuje činnost podniku. Mohou to být položky, které lze nahradit jinými. (Gros a Grosová, 2006)

Nakupované položky podle situace na trhu

Pro rozdělení zboží podle situace na trhu je vymezena matice, která je založena na kombinacích tří charakteristik: situace na trhu, význam nakupovaných položek pro firmu a charakter jejich spotřeby. Výsledkem matice je tabulka 2.1.

Tabulka 2.1 Klasifikační matice nakupovaných položek

Položka	Vysoká nabídka na trhu Velký počet dodavatelů Převis nabídky nad poptávkou	Omezená nabídka Nízký počet dodavatelů Převis poptávky nad nabídkou
Položky nakupované ve velkých množstvích Vysoké ztráty při jejich nedostatku Relativně stabilní charakter potřeby	SUBSTITUČNÍ POLOŽKY	STRATEGICKÉ POLOŽKY
Ostatní položky nakupované v menších množstvích Nízké dopady z nedostatku na hospodaření firmy Proměnlivá potřeba	BEZPROBLÉMOVÉ POLOŽKY	ÚZKOPROFILOVÉ POLOŽKY

Zdroj: Gros a Grosová (2006, s. 21)

Substituční položky se vyznačují vysokou nabídkou na průmyslovém trhu a významností pro firmu s relativně stabilní spotřebou. Strategické položky jsou také významné pro firmu, ale mají omezenou nabídku a existuje pro ně nízký počet dodavatelů. Pro bezproblémové položky platí, že mají vysokou nabídku a nižší význam pro firmu s proměnlivou poptávkou. Úzkoprofilové položky mají omezenou nabídku a také nízkou a nepravidelnou spotřebu. (Gros a Grosová, 2006)

2.1.2 Centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný nákup

Při centralizaci nákupu dochází k vytvoření společného útvaru nákupu pro všechny organizační jednotky. Tento útvar pak vykonává strategické i operativní funkce nákupu a koncentruje se zde veškeré požadavky na nákup. Centralizovaný útvar nákupu bývá nejčastěji zařazen do obchodního nebo obchodně-ekonomického úseku. U decentralizace si jednotlivé útvary zajišťují nákup samostatně. Pro kombinovaný nákup je vhodné centralizovat volbu dodavatelů, nákup strategických materiálů a tvorbu metodiky řízení zásob. Decentralizovat by pak bylo vhodné jen nákup běžných materiálových položek. (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014)

Pro centralizaci nákupu je možné uvést následující výhody a nevýhody.

Výhody:

- lze vyjednat příznivější nákupní podmínky včetně cen,
- jednodušší uplatnění standardizace nakupovaných materiálů,
- nižší doba obratu zásob (nemusí se udržovat pojistné zásoby na všech pracovištích),
- sjednocení nákupních zásad, směrnic a nákupní politika,
- lepší možnost kontroly,
- jednodušší specializace nákupců a s tím související kvalifikovanější a efektivnější zajišťování úkolů,
- lepší přehled o nákupních trzích,
- snížení nebezpečí podplácení,
- lepší prosazení celkových zájmu koncernu.

Nevýhody:

- velké požadavky na koordinaci,
- zdlouhavější informační toky,
- vyšší dopravní náklady,
- obtížná kontrola nákupu, nedostatek srovnání,
- časově náročná spolupráce mezi pracovníky decentralizovaných jednotek a centrálním nákupem. (Tomek a Hofman, 1999)

V této práci bude představena centralizace a decentralizace napříč mateřskou společností a dceřinými společnostmi v průběhu vývoje procesu nákupu.

2.1.3 Outsourcing nákupu

Outsourcing je situace, kdy jsou některé firemní činnosti a rozhodnutí převedeny na poskytovatele těchto činností. Podmínky takového převzetí jsou stanoveny na základě smlouvy. Outsourcing zahrnuje nejen nákupní a poradenské smlouvy, nejsou převáděny jen činnosti, ale také zdroje, zařízení, lidé, vybavení a technologie. (Jacobs a Chase, 2013)

Kromě výše uvedené hlavní smlouvy o provádění služby je potřebné, aby byl outsourcing doprovázen také smlouvou o úrovni dodávané služby. Tato smlouva definuje kvalitu poskytovaných služeb v souvislosti s outsourcingem, může zabránit výskytu konfliktu a slouží pro hodnocení poskytované služby. Dále upravuje pravidla pro řešení situací, kdy kvalita není splněna. (Macurová, Klabusayová a Tvrdouš, 2014)

Důvody outsourcingu

Důvody, proč firma převádí některé činnosti, mohou být různé. Primárním důvodem je podle průzkumu společnosti International Association of Outsourcing Professionals snaha managementu hledat úspory, tedy snižovat náklady. Čtyřicet devět procent respondentů vytěsnili některé své procesy právě s cílem snížit náklady (Dvořáček a Tyll, 2010)

Kromě toho, existují další důvody, jako jsou finanční, zlepšovací či organizační. Z finančního hlediska jde o tyto:

- úplatný převod hmotného či nehmotného majetku na poskytovatele služby a jeho následný pronájem – tzv. infuze hotovosti,
- snížení nákladů prostřednictvím nízko-nákladové struktury,
- generování hotovosti díky prodeji majetku,
- převedení fixních nákladů na náklady variabilní,
- získání přístupu na nové trhy, zejména rozvojové, prostřednictvím obchodní sítě dodavatele.

Organizační důvody:

- zaměření organizace na hlavní činnosti,
- pružná reakce na měnící se poptávku,
- zvýšení hodnoty výrobků a služeb a s tím související větší spokojenost zákazníků,
- podpora transformace, restrukturalizace a změn organizace. (Jacos a Chase, 2013; Dvořáček a Tyll, 2010)

Procesní a zaměstnanecké důvody:

- zlepšení kvality a produktivity,
- získání odbornosti, znalostí a technologií, které firma jinak neměla k dispozici,
- zlepšení managementu řízení,
- zlepšení důvěryhodnosti a image díky spolupráci s předními společnostmi. (Jacos a Chase, 2013; Dvořáček a Tyll, 2010)

Dalo by se říct, že výše uvedené důvody využití outsourcingu jsou vlastně výhodami. S outsourcingem však mohou přijít i některé nevýhody. Těmi mohou být například: eventuální vznik právních a sociálních problémů, možnost ztratit interní talenty, těžko kvantifikovatelné přínosy, ztráta kontroly nad procesem, riziko nízké úrovně služeb, riziko selhání zadavatele, závislost na dodavatelích a další. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Proces outsourcingu

Proces outsourcingu, zpravidla probíhá v těchto etapách:

1. Analýza jednotlivých funkčních oblastí z hlediska strategie.
2. Určení funkčních oblastí, jež budou vybrány.
3. Definování hranic mezi dodavatelem služby a firmou a stanovení požadavků na dodavatele.
4. Výběr nejvhodnějších dodavatelů.
5. Řízení nových vztahů.
6. Analýza a kontrola efektivnosti.

Celý uvedený proces bere v úvahu náklady, přínosy a s tím spojená rizika. Jde o porovnání snížení vlastních nákladů s požadavky dodavatele. Mohou se však projevit tzv. skryté náklady, které se projeví až po rozpracování outsourcingu. Takovým nákladem je například ztráta informací, které dříve poskytovaly některé vnitropodnikové útvary. Proto není nutné se vždy zbavit celé funkční oblasti, ale jen některé její části. (Synek, 2011)

2.1.4 E-aukce

Informační technologie jsou součástí života a jejich využívání bude stále častější a nezbytnější ve všech oblastech. A právě jednou z těchto oblastí je a bude elektronické podnikání či elektronické obchodování. Elektronické obchodování nebo také známější anglický název e-commerce je výhodnou alternativou pro realizaci obchodních aktivit mezi různými typy subjektů. E-commerce zahrnuje oblasti od distribuce, nákupu, prodeje, marketingu až po servis produktů, přičemž datová komunikace probíhá prostřednictvím elektronických systémů. Elektronický obchod je obchod, při němž komunikace mezi subjekty probíhá prostřednictvím informačních technologií, avšak ne veškeré fáze komunikace musí být prostřednictvím nich realizovány. Například fyzické předání faktury při převzetí elektronicky objednaného zboží. (Suchánek, 2012)

Do komplexu elektronického obchodování spadají e-aukce. E-aukce podle Kaplana (2007) představuje on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek. Jak už název napovídá, budou mít e-aukce velmi blízko klasickým aukcím. Klasická reverzní aukce probíhá tak, že účastníci v kamenné aukční síni mohou reagovat na změny aukčních nabídek aktualizovanou nabídkou. Zásadní rozdíl v e-aukci je ten, že účastníci nesedí společně v jedné místnosti, ale každý může být kdekoliv po světě v síti u svého počítače. (Kaplan a Zrník, 2007)

Typy e-aukcí

Z obchodního hlediska poskytují e-aukce prostor pro vyhledávání nejvhodnějšího obchodního partnera a získání co nejvýhodnějších smluvních podmínek při maximalizaci výhod konkurenčního prostředí, a to vše v relativně krátkém čase. Z právního hlediska jsou e-aukce brány jako proces směřující k uzavření právně závazné smlouvy. Podle právního hlediska se e-aukce dělí na tři základní typy:

- Obchodní veřejná soutěž – v tomto případě vyhlášovatel vyzývá neurčité osoby k podání nejvhodnějšího návrhu na uzavření smlouvy. Vyhlášovatel určí základní podmínky smlouvy a vyzve účastníky, aby dávali své nabídky jen na základě určité části smlouvy, nejčastěji ceny. U tohoto typu je vyhlášovatel povinen přijmout nejvýhodnější nabídku, pokud si v podmínkách soutěže výslovně nevyhradil právo odmítnout všechny

nabídky. Ale také účastníci jsou povinni v případě, že je jich nabídka nejlepší podle stanovených kritérií, uzavřít smlouvu. (Mokrý, 2006)

- Výzva k podávání návrhů na uzavření smlouvy – tento typ se používá nejčastěji, protože se zde nezavazuje vyhlášovatel ani účastník. Neexistuje pro něj výslovná právní úprava v zákoně. Lze si tak vlastní podmínky soutěže stanovit poměrně volně, ale s náležitou péčí.
- Veřejný návrh na uzavření smlouvy – v případě e-aukcí v praxi to není příliš využívaný způsob. Vyhlášovatel stanoví konečnou podobu smlouvy, včetně cen a dalších důležitých náležitostí, a poté vyzve účastníky k jejímu přijetí. S tím účastníkem, který ji přijme jako první, je uzavřena smlouva. (Mokrý, 2006)

Proces e-aukce

Ještě před samotným procesem e-aukce je důležité vymezit účastníky. Jsou jimi vyhlášovatel, tedy firma, která chce nakoupit a realizátor, který může být totožný s vyhlášovatelem nebo je to najatá externí firma, která poskytne služby spojené s přípravou, realizací a vyhodnocením e-aukce. (Kaplan a Zrník, 2004)

Ještě před samotným spuštěním e-aukce je nutné absolvovat několik kroků. Celý proces e-aukce vypadá následovně:

1. Příprava na e-aukci.
2. Převod zadání do softwaru.
3. Pozvánka k účasti.
4. Zadávací kolo, mezikolo a soutěžní kolo.
5. Vyhodnocení – určení vítěze.

1. Příprava na e-aukci

Prvním krokem je detailní specifikace zadání e-aukce. Zde se určuje, co vyhlášovatel chce, za jakých dodavatelských podmínek, včetně ceny a jakým způsobem je nejvhodnější výběr dodavatele provést. Hlavním krokem je zadání předmětné komodity, tedy druhu zboží,

který se bude nakupovat. Tato specifikace by měla mít několik stran technického popisu, případně výkresovou dokumentaci, certifikáty, fotografie atd. S přesným určením komodity souvisí i další dodavatelské obchodní podmínky, kterým je důležité věnovat pozornost. Zmíněné podmínky se dělí na fixní a variabilní. Fixní jsou takové, které musí potenciální dodavatel plnit a nemůže je měnit. Jsou to například dodací podmínky, kvalitativní parametry, způsob dopravy nebo balení. Naopak s variabilními podmínkami může dodavatel ve stanoveném rozsahu manipulovat. Tvoří je splatnost faktur, termín dodání, poskytnutí konsignačního skladu a další.

Obsahem zadání je dále seznam dodavatelů, které chce vyhlášovatel k cenovému jednání přizvat. Může se také rozhodnout, že budou přizváni další potenciální dodavatelé, v tom případě mu realizátor doporučí postup při jejich vyhledávání. Výhodou je, že realizátor má obvykle databázi dodavatelů, kteří mají zkušenosti s účastí v e-aukcích.

Poslední součástí zadání je stanovení způsobu vyhodnocování jednotlivých nabídek, určení vah jednotlivým částem nabídek a rozhodnutí, zda je výsledek elektronického cenového jednání považován za výsledek celého výběrového řízení nebo je jen jednou z jeho částí. (Kaplan a Zrník, 2004; Kaplan a Zrník, 2007)

2. Převod zadání do softwaru

Po specifikování zadání dochází k jeho převodu do prostředí konkrétního softwaru, který bude pro průběh e-aukce použit. V této fázi se rozhoduje o tom, které informace budou potenciálnímu dodavateli zobrazeny. Doporučuje se zobrazit pouze obecné informace o cenovém jednání, jako je jméno vyhlášovatele, časy konání jednotlivých částí cenového jednání, jména osob odpovědných za cenové jednání (vyhlášovatel a realizátor), předmět cenového jednání, měrné jednotky, množství a variabilní obchodní podmínky. Naopak se nedoporučuje zobrazovat informace o počtu potenciálních dodavatelů, pokud to není stanoveno jako podmínka. (Kaplan a Zrník, 2004; Kaplan a Zrník, 2007)

3. Pozvánka k účasti

Pozvánka by měla obsahovat nejdůležitější údaje o cenovém jednání, o předmětné komoditě a podmínkách na potenciálního dodavatele. Většina pozvánek má elektronickou podobu a je uzpůsobena tak, že stačí v přednastavených formulářích jenom zaškrtnávat a vyplňovat potřebné údaje. Pro odesílání pozvánek se využívá e-mail. Je vhodné si několik hodin po odeslání pozvánky ověřit jejich úspěšné doručení a popřípadě poskytnout určité informace. (Kaplan a Zrník, 2004; Kaplan a Zrník, 2007)

4. Zadávací kolo, mezikolo a soutěžní kolo

Zadávací kolo začíná okamžikem, kdy účastník úspěšně vyplní registrační formulář a jsou mu přidělena přístupová práva pro vstup do e-aukční síně. Může si pak vyzkoušet práci se softwarem a vytvořit vstupní nabídku. Toto kolo trvá většinou několik jednotek dnů a účastníci své nabídky mohou upravovat. Mezikolo slouží pro kontrolu zadaných vstupních nabídek, případně i kvalifikačních podmínek. Může se stát, že účastník špatně zadal cenu za jednotku, balení zboží apod. Mezikolo obvykle trvá 24 až 48 hodin. Následuje soutěžní kolo, kdy dochází k on-line porovnávání nabídek. Potenciálnímu dodavateli je kromě jeho nabídky zobrazena i nabídka, kterou software vyhodnotil jako nejvýhodnější. Pak má potenciální dodavatel možnost svou nabídku upravovat s ohledem na nejvýhodnější konkurenční nabídku. Soutěžní kolo trvá obvykle 30-40 minut, pokud nedojde k tzv. automatickému prodlužování, když některý z účastníků upraví svou nabídku během posledních minut. (Kaplan a Zrník, 2004; Kaplan a Zrník, 2007)

5. Vyhodnocení – určení vítěze

Hned po ukončení si účastníci mohou vytisknout protokoly, které obsahují jejich změny nabídky a komunikaci s vyhlášovatelem. Vyhlášovatel má k dispozici souhrnné protokoly se změnami nabídek všech účastníků e-aukce spolu s hodnocením. V případě jasně specifikovaného předmětu nákupu a vyzkoušených dodavatelích může být objednávka generována z e-aukce a po vyjednávání může být dodavatel ihned znám. Při zavádění elektronického systému nebo při rozsáhlé rekonstrukci portfolia dodavatelů a nakupovaných položek dochází k posouzení výsledků a rozhodnutí o dodavateli. (Kaplan a Zrník, 2004; Kaplan a Zrník, 2007)

2.2 Proces nákupu

Nákupní proces ovlivňuje hned několik faktorů, které vyplývají z definice Tomka a Hofmana (1999): „*Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele.*“ (Tomek a Hofman, 1999, 23 s.)

Každá realizovaná dodávka vychází z určitých specifických dodacích a platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě jasně formulovány. Podmínky dodávky jsou tedy jedním z faktorů ovlivňujících nákupní proces. Dalším je jakost, která je spojená s cílem

nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Pro hodnocení jakosti lze využít buď hodnotovou analýzu, která usiluje o vyloučení nákladů, které nezvyšují z hlediska zákazníka hodnotu nebo různá požadovaná hlediska, jako je hmotnost, barva, velikost, flexibilita, vzhled. Jedním z faktorů je množství, se kterým je spojeno rozhodnutí, zda využít slevu z většího množství materiálů či výrobků za cenu nákladů ze zásob. Také cena ovlivňuje nákupní proces, cílem je zajištění nejvyšší hodnoty výrobku splňujícího specifické požadavky za co nejnižší cenu. Na nákupní proces má vliv i čas, je důležité rozhodnout se, kdy nakoupit materiál nebo služby. Úkolem nákupního manažera je vyhnout se nadměrným a nedostatečným zásobám. Posledním a také jedním z hlavních faktorů je výběr dodavatelů. Jejich chybný výběr může být příčinnou zmaření i té nejlepší obchodní strategie. (Tomek a Hofman, 1999; Pollak, 2005)

Pro proces nákupu je vhodné uvést některé důležité pojmy. Klíčovou roli zde má termín partnerství, který Nenadál (2006) uvádí dle Evropské nadace pro management jakosti jako „*pracovní vztah mezi dvěma nebo více zainteresovanými stranami, vytvářející přidanou hodnotu.*“ (Nenadál, 2006, s. 15)

Zainteresované strany v této práci tvoří odběratelé a dodavatelé. Odběratel podle publikace Nenadála (2006) je „*právnícká nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele.*“ Nenadál dále také vymezuje pojem odběratel tedy „*organizace nebo osoba, která poskytuje produkt.*“ (Nenadál, 2006, s. 15)

Patric J. Robinson a jeho společnost stanovili 8 fází výrobního procesu. Jeho model popisuje hlavní kroky výrobního procesu a dále je rozděluje podle toho, o jaký nákup se jedná. Zda se jedná o nákup nový, modifikovaný opakovaný či přímý opakovaný nákup. Například u přímého opakovaného nákupu neprobíhají vždy všechny fáze.

Přehled jednotlivých fází u různých nákupů je zpracován v tabulce 2.2.

Tabulka 2.2 Konstrukce nákupní sítě: hlavní stádia průmyslového nákupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím

Nákupní fáze	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	ANO	MOŽNÁ	NE
2. Obecný popis problému	ANO	MOŽNÁ	NE
3. Specifikace výrobku	ANO	ANO	ANO
4. Hledání dodavatele	ANO	MOŽNÁ	NE
5. Kolekce návrhů	ANO	MOŽNÁ	NE
6. Výběr dodavatele	ANO	MOŽNÁ	NE
7. Specifikace objednávacích postupů	ANO	MOŽNÁ	NE
8. Hodnocení výkonu	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Kotler (2013, s. 195)

Nový nákup souvisí s prvnákupem produktu. Rozhodování bývá v tomto případě komplexnější a vyžaduje velké množství informací. Dochází k procesu rozšířeného řešení problému, kdy se shromažďuje mnoho informací, zpracovávají se, vytvářejí se alternativy, z nichž se jedna vybere a realizuje. K modifikovanému nákupu dochází, pokud má kupující s výrobkem či výrobcem určitou zkušenost, ale potřebuje nějaké zdokonalení. Nespokojenost se může vztahovat k samotnému výrobku, k výši cen, službám spojených s dodávkou nebo k jiným obchodním podmínkám. Oproti nové koupě je zde proces časově kratší a jednodušší. V případě přímého opakovaného nákupu je kupující s produktem spokojený, a tak volí jednoduchý nákup od téhož dodavatele. Proces probíhá rychle a stačí k němu minimum informací. (Příkrylová a Jahodová, 2010)

2.2.1 Strategie nákupu a určení odpovědnosti

Ještě před začátkem procesu nákupu je nutné vymezit strategické cíle nákupu. Strategie nákupu by se měla odvíjet od mise, vize, hodnot, firemní kultury a nadřazených strategií. Příklady cílů mohou vypadat následovně:

- Posláním nákupu je zajištění kvalitních dodávek za nejlepší ceny, s včasným a spolehlivým dodáním, což vede ke spokojenosti zákazníků a ziskovosti firmy.
- Nákup by měl spolupracovat jen s prověřenými dodavateli, kteří dodržují všechny náležité předpisy a respektují zákony a etická pravidla podnikání.
- Nákup by měl dlouhodobě dosahovat meziročních úspor nákladů vyšších než konkurence. (Červený a kol., 2013)

Dále je nutné vymezit, co od nákupu požadují stakeholders (další zainteresované strany), zda to bude zajištění včasných dodávek nebo spíše snižování nákladů, jestli je důležitým faktorem úspěchu technická úroveň a kvalita dodávek apod. Cílem manažera nákupu by mělo být vytvoření obrazu nákupu jako strategické funkce, která zvyšuje zisk nikoli náklady. (Červený a kol., 2013)

Náкупní strategie zahrnuje také volbu zdrojů a jejich vazbu na zásobované objekty vlastní firmy. Jde o outsourcingové strategie, které jsou členěny podle několika hledisek.

Podle vzdálenosti dodavatelů

V této kategorii se rozlišuje global sourcing (celosvětové vyhledávání dodavatelů) a local sourcing (místní vyhledávání dodavatelů). Global sourcing se týká mezinárodních nákupních zdrojů. Cílem je nalézt nejlepší dodavatele na světě. Firmy jsou dnes relativně rychle schopny získávat informace potřebné ke změnám sourcingu a mají tedy příležitost rychle reagovat na změny ceny a podmínek na globálním trhu. Naopak problémem může být vzdálenost a logistické problémy, někdy také kulturní odlišnosti a nemožnost přímé kontroly a spolupráce s dodavateli. Cíle local sourcingu jsou využívání domácích dodavatelů k rychlému zajištění potřeby, zajištění logistické výhody a snížení rizika nedodání. Nevýhodou může být, že dodavatelé nevlastní úplně moderní technologie, což vede ke snížení konkurenční schopnosti produktů. (Jeníček, 2010; Tomek a Vávrová, 2007)

Podle počtu dodavatelů

Volba počtu dodavatelů závisí na mnoha faktorech, jako je struktura trhu, velikost dodavatelů, potřeba komplexnosti nákupu nebo spolehlivost dodávek. Rozhodovat se tak lze

mezi single sourcingem, kde je počet dodavatelů redukován a jde spíš o zvýšení kvality dodávek nebo multiple sourcingem, kde se využívají nejméně dva dodavatelé pro jeden materiálový druh. Pokud jsou využíváni právě dva dodavatele hovoří se o double sourcingu, jehož cílem je zajištění úzkých míst v dodávkách. (Tomek a Vávrová, 2007)

Podle rozsahu dodávaných výkonů

V tomto rozdělení záleží na funkční orientaci dodávek vzhledem k napojení na výrobní proces. Component sourcing se využívá pro dodávky na montážní činnost a hlavní problematikou je zde vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem. U modular sourcingu se dodavatelé vybírají přímo v návaznosti na jednotlivé stupně výrobního procesu. (Synek, 2011)

Při stanovení nákupní strategie je nutné brát v úvahu i další funkce, které v podniku probíhají, jedním z nich může být risk management neboli řízení rizik. Řízení rizik spočívá v identifikaci rizik specifických pro danou organizaci a ve vhodné reakci na tato rizika. Aby bylo řízení rizik efektivní, musí být do něho zahrnuty všechny úrovně organizace (Kafka, 2009).

Cíle v oblasti řízení rizika musí být v souladu s těmi, které si podnikatel stanovil v oblasti strategického řízení firmy. Jestliže je například strategickým cílem firmy přežít, pak se musí management firmy zaměřit na snížení nákladů v souvislosti s diverzifikací odbytu či nákupu. Cíle v oblasti snižování rizika tedy budou soustředěny na výběr vhodné metody zajištění obchodního kontraktu s novými obchodními partnery (Smejkal a Rais, 2006)

Oddělení nákupu plní celou řadu rolí a úkolů, a tak je důležité vymezit, které položky ze seznamu zajišťuje a které jsou zajišťovány zvenčí. Může zajišťovat například pouze výběr dodavatelů, objednání, dodání zboží a služby nebo také odpovídá za kvalitu, smlouvy, plánování, finance apod. Lze rozlišovat také to, jestli je oddělení nákupu odpovědné za nákup materiálu nebo i za nákup služeb, energie, plynu, vody, školení, pojištění atd. Dále záleží, jestli bude rozhodovat i o výběru dodavatelů strojů, zařízení a budov. V některých firmách nákupní oddělení zahrnuje i specialisty kvality, kteří mají odpovědnost za kvalitu nakupovaných produktů. Do oddělení nákupu může být začleněna i logistika, doprava nebo dokonce část financí v oblasti závazků vůči dodavatelům. (Červený a kol., 2013)

2.2.2 Rozpoznání problému a specifikace výrobku

Rozpoznání problému souvisí s uvědoměním si problému či potřeby a je řešeno nákupem výrobku či služby. Tento krok procesu může být vyvolán interní či externím podnětem. Interní podnět vzniká s rozhodnutím vyvinout nový výrobek vyžadující nové vybavení nebo s potřebou pořídit si náhradní součástky pro rozbitý stroj. Také to může být situace, kdy se nakupovaný materiál ukáže jako nevyhovující a společnost hledá jiného dodavatele, cenu nebo kvalitu. O externí podnět se jedná v případě dobře cílené reklamy nebo lepší nabídky obchodního zástupce. (Kotler, 2013)

Propočet spotřeby a potřeby nakupovaných položek jako jsou materiály, polotovary a výrobky tržně orientované firmy je součástí integrovaného řešení operativního plánu odbytu, výroby a nákupu. Základem propočtu je:

- operativní plán výroby,
- informace o spotřebě (například normy spotřeby materiálu, statistické údaje o spotřebě, kusovníky nebo přímé požadavky),
- další náležitosti pro výpočet potřeby (pojistné zásoby, evidenční stav, plánované údaje za předcházející i následující období). (Synek, 2013)

Existence potřeby souvisí s operativním plánováním nákupu. Základní metodou je zde bilanční metoda, jejímž cílem je určit potřebu materiálu zajišťovaného nákupem, aby se splnily požadavky výroby. Hledá se bilance mezi zdroji a potřebami. Na straně zdrojů jsou zásoby, které jsou k dispozici a dodávky, které jsou zajišťované na nákupním trhu. Na straně druhé je celková spotřeba materiálu v daném plánovacím období a požadavek na vytvoření zásoby zajišťující bezporuchový průběh plánovacího období. (Tomek a Vávrová, 2007)

Specifikace výrobku se týká obecné charakteristiky a požadovaného množství nakupované položky. Pro standardní výrobky je to jednoduché, avšak u složitějších bude nakupující definovat charakteristické vlastnosti, jako je spolehlivost, trvanlivost nebo cena, společně s dalšími osobami. Často jsou tvořeny týmy, které provádějí analýzu hodnoty výrobku. Jejímž cílem je snižování nákladů tak, že se uvažuje, zda nelze jednotlivé komponenty navrhnout jinak, standardizovat je nebo vyrábět pomocí jiných levnějších metod, a to vše bez negativního dopadu na výkon výrobku. Také se identifikují předimenzované komponenty, tedy ty, které mají delší životnost než samotný výrobek. Právě tyto sepsané specifikace umožňují kupujícímu odmítat takové komponenty, které jsou příliš nákladné nebo které daným specifikovaným standardům neodpovídají. (Kotler, 2013)

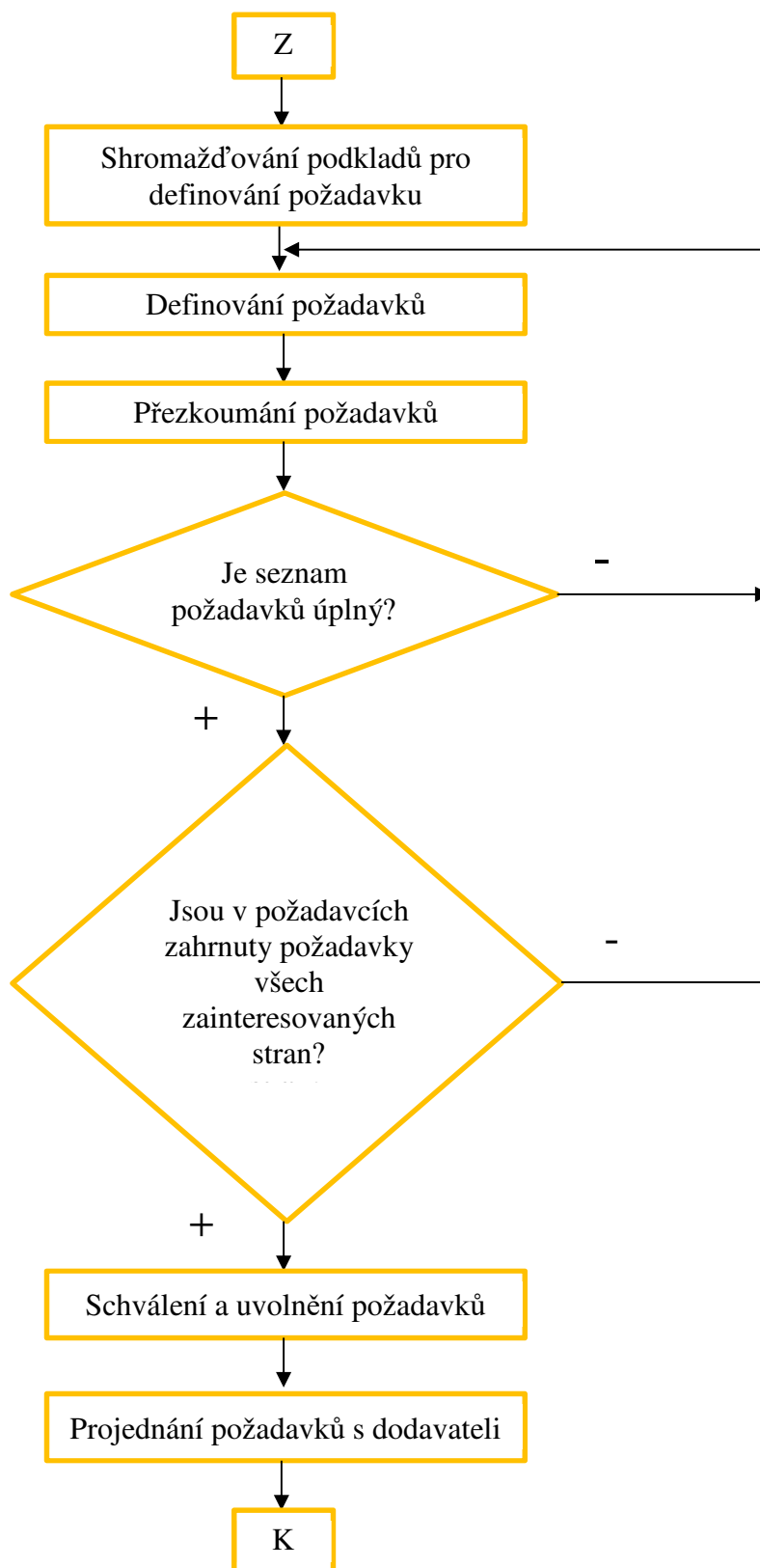
Při specifikaci potřeb nákupu je vhodné formulovat poptávku, která by měla obsahovat:

- označení materiálu,
- požadované vlastnosti materiálu,
- požadovaný způsob zpracování,
- očekávané záruky a služby,
- požadavky na balení,
- dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo rizika (například podle systému Incoterms),
- očekávané rabaty, skonta a další slevy,
- dodací lhůty
- a další (například kontakty na nákupčího, alternativní řešení dodávky apod.)
(Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014)

Poptávka bývá tvořena na základě potřebných informací, které dodávají příslušná oddělení.

Pro definování požadavků na dodávky by se mohlo postupovat následovně (viz obrázek 2.1).

Obrázek 2.1 Rámcový postup při definování požadavků na dodávky



Zdroj: Nenadál (2006, s. 75)

2.2.3 Hledání dodavatelů

Pro nalezení dodavatelů mohou pomoci obchodní adresáře, kontakty s jinými společnostmi, obchodní inzerce, veletrhy nebo internet. Stále více firem hledá dodavatele na internetu, a to má pro dodavatele dalekosáhlé důsledky. Menší dodavatelé mají stejné výhody jako velcí, za nominální poplatek mohou být uvedeni ve stejných on-line katalozích. Novější, složitější a nákladnější nákupní položka nákupčímu zabere při hledání dodavatele mnohem více času. (Kotler, 2013; Kotler, 2007)

Využití internetu při nákupu umožňuje setkání dodavatelů a kupujících na tržistištích, rychlé porovnání cen, virtuální prohlížení katalogů apod. Trh, kde se toto odehrává je nazýván elektronickým tržištěm. Elektronické tržiště definuje Gustav a Vávrová (2014) následovně: „*Elektronické tržiště označuje virtuální trh v rámci nadřazené datové sítě, např. internetu, který je na základě obvyklého mechanismu tržní směny produktů realizován pomocí nástrojů informační techniky.*“ (Gustav a Vávrová, 2014, s. 235)

Jednoduše lze elektronické tržiště také charakterizovat jako nákupní platformu na internetu nebo jiné síti, kde výrobci, poskytovatelé služeb a prodejní podniky nabízejí své výrobky a služby, zájemci a zákazníci se na tyto produkty mohou podívat a získat je. (Gustav a Vávrová, 2014)

Elektronické tržiště lze rozdělit podle typu obchodované komodity, podle subjektu, který na tržišti dominuje a podle způsobu členství.

Podle typu obchodované komodity

Tento typ rozlišuje horizontální tržiště, které jsou zaměřeny na obchodní partnery z různých sektorů ekonomiky a nejsou tak zaměřeny na konkrétní průmyslové odvětví. Typickými komoditami v tomto případě jsou výrobky, které se nakupují téměř v každé firmě, jako jsou kancelářské potřeby, výpočetní technika apod. Vertikální tržiště se orientují na obchodní partnery s vymezenou obsahovou a obchodní orientací z jednoho sektoru ekonomiky. Nacházejí se zde výrobci a zákazníci, kteří si na tržišti obstarávají materiál a subdodávky potřebné pro výrobu nejčastěji chemického, hutního nebo kovodělného průmyslu. Nakonec komoditní burzy jsou určeny k obchodování jen s konkrétními komoditami nebo podporují specifický typ prodávajícího či kupujícího. (Gála, Pour a Šedivá, 2015)

Podle subjektu

Rozhodující roli zde hraje subjekt, který na tržišti dominuje. Může to být tržiště nakupujícího, jehož zakladatel je silný podnikatelský subjekt nebo skupina subjektů, kteří jsou významnými odběrateli v daném odvětví. Cílem je získat co nejvíce dodavatelů. Naopak tržiště prodávajícího je zakládáno dodavatelem určitého typu zboží, nebo více dodavateli, kteří nejsou v konkurenčním postavení a vhodně se doplňují. Účelem jsou nízké náklady prodávajících, které přilákají zákazníky. Neutrální tržiště je provozováno a vlastněno nezávislým subjektem, který se obchodování neúčastní a ani do něho nezasahuje. (Gála, Pour a Šedivá, 2015)

Podle způsobu členství

Účastníkem privátního trhu je subjekt, který zakoupí určitý podíl na daném trhu. Veřejný trh je určen pro jakýkoliv subjekt, který splní stanovené základní podmínky.

Poslední rozdělení je **podle geografického hlediska** a může to být globální, regionální nebo národní elektronické tržiště. (Machková, Černohlávková a Sato, 2014)

Uplatnění elektronických tržišť má několik výhod. Elektronická podpora vede k využívání tržních mechanismů, jako jsou cenové informace nebo podklady pro tvorbu cen, dále zjednodušuje proces získávání a vyhodnocování informací, což přispívá ke zvýšení transparentnosti v tržním prostředí. Elektronické tržiště poskytuje řešení časové a prostorové vzdálenosti tržních partnerů. Využívání této možnosti v ekonomickém smyslu vede k porovnávání s tradičním postupem z hlediska času, nákladů či kvality z pohledu nabízejícího i kupujícího. (Gustav a Vávrová, 2014)

2.2.4 Analýza a výběr dodavatele

Každá odběratelská organizace si vytváří zpravidla velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž s využitím vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení a výběru zvolit takové potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu zevrubnějšímu posuzování. Výstupem hodnocení a výběru je definitivní seznam dodavatelů, se kterým pak odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. (Nenadál, 2006)

Výběr dodavatele závisí na hlavních strategických cílech a také na typu a možnostech organizace nákupu. Pokud firma zaujímá strategii tzv. nákladového vůdce, bude preferovat

nákup v zemích s nízkými náklady, bude chtít využívat množstevních slev, nakupovat velké objemy, bude vytvářet silný konkurenční tlak na dodavatele a upřednostňovat velký počet dodavatelů. V případě, že firma uplatňuje strategii diferenciaci, bude hledat spíše lokální nebo „známé“ dodavatele nebo upřednostňovat menší počet dodavatelů s dlouhodobou spoluprací. Takové firmě bude záležet na tom, jakou dostane hodnotu nikoliv cenu. (Červený a kol., 2013)

Pokud firma dospěje k chybné předvolbě dodavatele, může to vést ke ztrátám, které během vlastního nákupního procesu půjdou jen těžko odstranit. Pro analýzu je vhodné využít diferenciaci materiálových položek podle metody ABC a věnovat pak potřebnou péči především položkám typu A.

Výsledkem analýzy jsou následující informace o potenciálních dodavatelích:

- **Všeobecné podnikové informace** – zahrnují formu podnikání, vlastnické vztahy, velikost a obrat podniku, výrobní program dodavatele a jeho vývoj, finanční situaci, úroveň managementu a pracovní klima nebo kvalifikaci pracovníků.
- **Specifické informace** související s nakupovaným materiálem – obsahují kvalitativní parametry, výrobní kapacity, možnost spolupráce při řízení kvality, metody řízení kvality, spolupráci s dalšími subdodavateli v oblasti kvality a množství, spolehlivost dodavatele a jeho subdodavatelů, důležitost nakupovaných položek v celkovém výrobním programu pro dodavatele.
- **Nástroje servisní a kondiční politiky** poskytované dodavatelem – zde figuruje cena, poskytované rabaty, platební a dodací podmínky, poskytované služby (příprava materiálu, dodání v potřebných dávkách, termíny dodávek apod.).
- **Dosavadní dodavatelsko-odběratelské vztahy** – zde hodnotíme závislost mezi dodavatelem a odběratelem, novost dodávaného materiálu, dlouhodobou známost dodavatele, vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti, možnost odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů atd. (Tomek a Vávrová, 2007)

Hodnocení může probíhat pomocí několika způsobů:

- posuzování referencí jiných odběratelů,
- posuzování prvních vzorků dodávek,
- hodnocení dodavatelů podle kritérií,
- hodnocení na základě auditu.

Posuzování referencí jiných odběratelů

Ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem má odběratel právo zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o dodavateli. Takové informace nejčastěji vycházejí ze zkušeností jiných organizací, které od dodavatele již nakupovali, reference mohou být také získávány z benchmarkingových databází, internetových stránek apod. Takto získané informace by však měli mít pouze doplňující charakter nikoliv rozhodující. (Nenadál, 2006)

Posuzování prvních vzorků dodávek

Často v praxi dochází k posuzování prvních vzorku dodávek, kdy si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžných požadavků. Někdy jsou vzorky odběratelům doslova nabízeny s tím, aby si je vyzkoušel a pokud bude spokojen, může pro ně dodavatel dodávat. Odběratelská organizace by měla pečlivě posoudit míru shody vzorků s požadavky. Výsledky posouzení jsou první velice významné informace. Odběratel by však neměl ihned uzavírat kontrakty, ani pokud by pilotní vzorky stoprocentně splňovaly požadavky. Může se totiž stát, že vzorky vznikají ve specifických podmínkách, které neodpovídají standardně používaným technologiím pro normální produkci. (Nenadál, 2006)

Hodnocení dodavatelů podle kritérií

Výběr dodavatele je vhodné provést na základě více kritérií. Z výše uvedených se může vybrat například deset nejdůležitějších, na výběru kritérií by se měli podílet i jiná oddělení (vývoj, řízení jakosti, řízení projektů, logistika). Všichni by se měli dohodnout na váze jednotlivých kritérií podle důležitosti, a nakonec ohodnotit všechny vybrané dodavatele

určeným bodovým hodnocením. Vynásobením váhy a bodovým hodnocením vzejde nejvhodnější potenciální dodavatel s největším celkovým skóre. (Červený a kol., 2013)

Hodnocení na základě auditu

Kromě výběru dodavatele podle určitých kritérií, může být provedeno také hodnocení prostřednictvím auditu dodavatele. Nenadál (2006) uvádí definici auditu podle normy ČSN EN ISO 9000 jako „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.*“ (Nenadál, 2006, 97 s.)

Zákazník (firma) si může sám vytvořit vlastní názor na podnikový systém jakosti u subdodavatelů, který může ovlivnit systém jeho vstupní kontroly. Cílem je zjistit, zda dodavatel splnil či nesplnil požadavky, které jsou stanoveny, tzv. kritéria auditu. Kritéria auditu jsou chápána jako soubor požadavků na systém managementu u potenciálních dodavatelů, které si stanovuje sám odběratel ve svých dokumentových postupech nebo jsou obecně stanoveny respektovanými normami. Primární podmínkou efektivního provedení auditu je speciální výcvik auditorů v rámci kterého, by měly být splněny podmínky normy ČSN EN ISO 19 011, nezbytné jsou praktické zkušenosti, zkušenosti s auditovaným systémem managementu a úspěšné absolvování výcviku pro auditory. Následně si odběratel připraví potřebný počet auditorů a zahrne audity systému managementu u dodavatelů do svého programu auditů. Pověřený zástupce odběratele je povinen zástupcům dodavatele v dostatečném předstihu oznámit termín, rozsah, dobu a cíle auditu. V dalším kroku již dochází k uskutečnění auditu, a to přímo v prostorách a procesech u potenciálního dodavatele. Za účasti potenciálního dodavatele se pomocí standardních technik shromažďují informace o důkazech. Na závěr se tvoří oficiální zpráva, která obsahuje všechny údaje o průběhu a výsledcích auditu. Výsledkem je rozhodnutí, které může skončit následovně:

- dodavatel je schválen a zařazen do seznamu dodavatelů,
- dodavatel je podmíněně schválen, tzn. že odběratel sdělí potenciálnímu dodavateli, že s ním bude počítat jen za podmínek realizace nutných opatření k odstranění zjištěných neshod,
- potenciální dodavatel nesplnil požadavky odběratele a ani do budoucna s ním nenaváže obchodní kontakty. (Dvořáček, 2003; Nenadál, 2006)

Audit dodavatele vede k záruce dobré jakosti dodávaného zboží, poskytuje záruku spolehlivosti partnera a je dobrým podkladem pro kontinuální vylepšování a optimalizaci dodávek. Závěry z hodnocení auditu jsou důležitou součástí kritérií pro volbu dodavatele. (Dvořáček, 2003)

Pokud hodnocení dodavatele určí možného dodavatele, který bude splňovat požadavky odběratele, bude mu oznámen výsledek výběrového řízení, včetně hodnot, kterých dosáhl při hodnocení. Odběratel dodavateli sdělí náměty na možné zvýšení výkonnosti procesů, jako zpětnou vazbu na provedené hodnocení jeho způsobilostí a náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu společného plánování s dodavatelem. (Nenadál, 2006)

2.2.5 Specifikace objednacích postupů

Po volbě dodavatele jedná kupující o konečné objednávce včetně technických specifikací, potřebného množství, očekávaného termínu dodávky, podmínek vracení, záruk apod. Je možné vyjít z poptávky, která byla stanovena již při specifikaci požadavku. Při jednání hraje důležitou roli psychická příprava k jednání podle mentálních schopností nákupčího, která by měla vycházet z vlastností, jako je výkonnost, kapacita schopností, znalostí, sebevědomí, vnímavost či trpělivost. Nákupčí by měl mít pro jednání vytvořeny určité mantinely vlastního vyjednávání s dodavatelem, které by měly zahrnovat:

- znalost vlastní zakázky a požadavky na jejich plnění,
- znalost vlastní pozice a kompetencí,
- znalost obsahu zakázky a požadovaných technicko-ekonomických parametrů,
- odhadnutí vlastní vyjednávací moci,
- volnost pro možné změny a alternativy jednání,
- motivaci v jednání. (Tomek a Vávrová, 2007)

Smluvní zajištění objednávek má mnoho forem. Některé společnosti se obávají nedostatku klíčových materiálů a jsou ochotné nakupovat a udržovat velké zásoby. Tyto společnosti podepisují dlouhodobé kontrakty zajišťující nepřetržitý přísun materiálů. Jsou společnosti, které využívají systém dodavatelem řízené zásoby. Dodavatele mají v tomto

případě přístup k informacím o úrovni zásob odběratele a přebírají zodpovědnost za jejich automatické doplňování prostřednictvím programu průběžného doplňování. (Kotler, 2013)

Zvláštními druhy jsou například rámcové smlouvy, kde není určeno přesné množství ani termíny, ale přesně specifikovaná je kvalita. Dodávka se uskutečňuje na základě objednávky. Potom to jsou smlouvy na odvolávky, kde je domluveno množství, termíny a kvalita, dodávka je podmíněna konkrétní odvolávkou. Dále může být uskutečňován nákup z konsignačních skladů, který se uskutečňuje jako odběr podle potřeby. (Tomek a Vávrová, 2007)

Kromě objednávkových smluv a dlouhodobých kontraktů je třeba prověřit, zda existují a jsou známky následující typy právních dokumentů:

- dodací a obchodní podmínky,
- smlouvy o důvěrnosti předávaných informací,
- smlouvy o pronájmu,
- smlouvy o poskytování služby,
- pojištění,
- záruční smlouvy a podmínky náhrady škody,
- daňové a celní předpisy,
- obchodní zákony relevantních zemí,
- požadavky na certifikaci a původ zboží,
- zákony na ochranu hospodářské soutěže,
- obchodní a exportní omezení apod.

Všechny zmíněné dokumenty mají dopad na cíle nákupu, organizaci, náklady, kvalitu a riziko. (Červený a kol., 2013)

Zkoumaná společnost v této diplomové práci často využívá všeobecné kupní podmínky, kupní smlouvu a také smlouvu o dílo, proto je vhodné zde uvést jejich charakteristiku.

Všeobecné podmínky, někdy označované jako „všeobecné kupní podmínky“, „podmínky odběru zboží“ či „standardní dodací podmínky“. Tyto podmínky jsou často umístěny na zadní stranu dokumentů používaných pro uzavírání kontraktů, například na

nabídky, objednávky, proforma faktury, potvrzení objednávek apod. Podmínky by měly být předloženy společně s návrhem kupní smlouvy. Pokud se obě smluvní strany v kupní smlouvě na podmínky odvolají, stávají se pro obě strany závaznými. Všeobecné podmínky jsou podmínkami firemními a mají tu výhodu, že se na jejich zpracování mohou podílet odborníci z různých oblastí, např. komerční, právní, finanční apod. (Machková, Černohlávková a Sato, 2014)

Kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat kupujícímu věc, která je předmětem koupě, a umožní mu nabýt k této věci vlastnické právo. Kupující se zavazuje věc převzít a zaplatit prodávajícímu kupní cenu.

Podle Nového občanského zákoníku se smlouvou o dílo zhotovitel zavazuje na svůj náklad a nebezpečí provést pro objednatele dílo a objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit cenu. Dílo představuje zhotovení určité věci, nespadá-li pod kupní smlouvu, a dále údržba, oprava/úprava věci, nebo činnosti s jiným výsledkem. Dílo neoznačuje výsledek činnosti, ale samotnou činnost směřující k hmotně zachycenému výsledku, např. stavbě, stroji, obrazu, ale také informaci zachycené na papíře či jiném nosiči dat. Smlouva o dílo se uplatní např. u zpracování projektů, analýz nebo vytváření počítačových programů. (Doleček, 2014)

2.2.6 Hodnocení výkonnosti

Příjem zboží je jednoznačně stanoveným místem pro převzetí dodávky. Úkolem příjmu je provedení kvantitativní a kvalitativní přejímky dodaných produktů. Poté dochází buď k dalšímu vnitropodnikovému pohybu dodávky nebo k vytvoření podkladů pro reklamaci. Dodávkou materiálu proces nákupu nekončí. Vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů. (Tomek a Vávrová, 2007)

Výkonnost je podle EFQM Modelu Excellence míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, procesy i organizacemi. Podle Nenadála je výkonnost dodavatelů jejich schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem. Hodnocení výkonnosti dodavatelů musí být pravidelně opakovaným souborem činností v jakýchkoliv odběratelských organizacích. (Nenadál, 2006)

Nejdříve musí odběratelská firma zvolit kritéria, jejich váhy a bodové hodnocení. Kritéria budou obsahovat kromě předpokladů dodavatelské schopnosti, které byly stanoveny při jejich výběru, i výsledky skutečné realizace dodávek. Hodnotit se budou především kritéria, jako je kvalita. Kvalita se považuje za samozřejmost, ale nelze počítat s absolutní bezvadností dodávek, proto bude vždy jedním z prvků hodnocení výkonnosti sledování absolutního a relativního objemu neshod. Sledují se ukazatele počtu odmítnutých dodávek, procenta neshod nebo podílu neshod v jednotkách ppm či dpmo. Dalším ostře sledovaným kritériem výkonnosti je dodržování termínu dodávek, a to především tam, kde se odběratelé snaží optimalizovat vázanost kapitálu v zásobách. Organizace se zaměřují na procento dodávek právě včas, podíl dodávek dodaných předčasně nebo opožděně. Hodně posuzovaná je ekonomická oblast. Nejvíce se posuzují celkové náklady nákupu nebo samotná cena dodávek například vůči alternativním nabídkám na trhu. Využívání třech výše zmíněných oblastí je nejobvyklejší. Přesto se mohou posuzovat další kritéria, jako technické schopnosti, dodavatelský servis (technická podpora, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly), komunikace s dodavatelem a další (dodržování předpisů o obalech, vztah k životnímu prostředí atd.). (Tomek a Vávrová, 2007; Nenadál, 2006)

Hodnocení se účastní nejen pracovníci nákupu, ale i pracovníci výroby, odbytu, konstrukce apod. Pro různá portfolia dodavatelů je možné znázornit různé dimenze, podle které pak bude hodnocení probíhat, například podle objemu nákupu nebo významu nakupovaných položek. (Tomek a Vávrová, 2007)

Součástí hodnocení by mělo být předávání výsledků hodnocení jejich výkonnosti. Dodavatelé by měli výsledky hodnocení považovat za odhalení příležitostí k dalšímu zlepšování. Pokud dodavatele na základě poskytnutých informací o své výkonnosti aplikují činnost zlepšení, měly by se promítnout do jejich výkonnosti. Odběratelé by pak měli zaregistrovat toto zlepšení právě díky používaných ukazatelů výkonnosti. (Nenadál, 2006)

2.3 Metodiky

V této diplomové práci bude provedena nejdříve Paretova analýza, a to hlavně s cílem najít významné položky nákupu podle stanovených kritérií. Hlavní použitá metoda pro zhodnocení nákupního procesu a pro celou diplomovou práci bude vypracovaný projekt prostřednictvím softwaru Microsoft Project od společnosti Microsoft. Tento projekt bude obsahovat několik dílčích částí, jako jsou:

- identifikační listina projektu,
- projektový záměr,
- WBS – rozpad prací,
- matice odpovědnosti.
- registr rizik.

2.3.1 Paretova analýza

Paretova analýza nebo také ABC analýza je velice jednoduchý a efektivní nástroj, který umožňuje firmám matematicky exaktně se soustředit na to, co je pro ně opravdu důležité (Zikmund, 2011)

Analýza ABC je založena na rozdělení jevů (například činností, problémů, produktů, dodavatelů apod.) podle důležitosti nebo naléhavosti do tří, popřípadě i více skupin, kterým se věnuje odlišná pozornost. (Zuzák a Königová, 2009)

Obecně se analýza používá při stanovení priorit a umožňuje popsáním vnitřních souvislostí firemních procesů poznat a pochopit jejich zákonitosti i jejich reálné dopady na aktivitu firmy. Obzvlášť pro hlavní uživatele manažerského účetnictví je důležité, aby byly podchyceny a monitorovány ty nejdůležitější skupiny, které tvoří hodnotu firmy. U dodavatelů zásob lze pomocí analýzy ABC určit, monitorovat a analyzovat nejdůležitější dodavatele, kteří se nejvíce podílejí na dodávaném objemu zásob a jejich analýzou určit hlavní přínosy a závazky, které pro firmu z těchto vztahů vyplývají. (Váchal a Vochozka, 2013)

Paretovo pravidlo vzniklo na základě výsledků práce italského mikroekonoma a socioekonoma Vilfreda Frederica Damasa Pareta. Základem je poměr 80/20, tato nelineární závislost se projevuje téměř ve všech oblastech lidské činnosti. a především v podnikání. Příkladem praktické aplikace, které staví na pravidlu 80/20 může být:

- 80 % tržeb přináší 20 % zboží,
- 80 % problémů způsobuje 20 % vztahů se zákazníky,
- 80 % příjmu jsou získány od 20 % zákazníků atd.

Paretovo pravidlo se v praxi rozvinulo na Paretovu analýzu, která pracuje s kategorizací významu jednotlivých položek detailněji. Položky, které jsou v kategoriích A jevy/zákazníci/produkty jsou ty, které přinášejí oněch 80 % následků/tržeb. Jinak řečeno skupina A obsahuje 20 % položek s kumulativně 80 % podílem na celkovém obratu. Kategorie B obsazuje jevy/zákazníci/produkty, které přinášejí zhruba dalších 10 % až 15 % následků/tržeb a zahrnuje dalších 30 % položek. V kategorii C jsou potom ty zbývající. (Zikmund, 2011; Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014)

Postup aplikace metody ABC je následující:

1. Vytvoření tabulky dat o velikosti zásob (spotřeby, počet výdejů apod.) podle jednotlivých položek zásob.
2. Sestupné uspořádání položek v tabulce (od největší po nejmenší hodnotu).
3. Výpočet kumulovaných hodnot.
4. Výpočet kumulovaných hodnot v procentech z celkové hodnoty.
5. Nakreslení Paretova diagramu.
6. Členění položek do skupin A, B, C. (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2014)

2.3.2 Projekt

Zonková (1997) uvádí definici projektu takto: „*Projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele,*“ (Zonková, 1997, s. 4)

Výsledkem projektu mohou být například budovy, různá zařízení (strojní zařízení, textilní výrobek, automobil), komplexy infrastruktury (metro, elektrárna), události (veletrhy, olympijské hry) nebo výzkumné a vývojové úkoly. (Zonková, 1997)

Při řízení projektu je třeba brát v úvahu tři základní ukazatele – čas ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným rozpočtem a kvalitu měřící stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto ukazatele jsou navzájem propojeny a je nutno hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí zájmových subjektů. (Fiala, 2004)

Projekty lze rozdělit podle složitostí do následujících kategorií:

- komplexní projekty – jsou dlouhodobé a mají mnoho fází, činností a také značné množství zdrojů,

- speciální projekty – jsou střednědobé s mnoha fázemi a činnostmi, mají jen přechodné zdroje,
 - jednoduché projekty – jsou krátkodobé a mají malý rozsah a počet zdrojů.
- (Fiala, 2004)

Každý projekt má definován svůj začátek a konec. V rámci svého životního cyklu prochází různými fázemi, jejichž počet se liší podle podrobnosti členění, a to v rozmezí mezi čtyřmi a osmi. Základní fáze jsou tyto:

1. **Koncepční návrh** je týmovou analýzou problému s vygenerováním možných řešení. Jsou zde identifikovány potřeby a cíle, připravuje se potenciální tým, stanovují strategie, provádí se předběžná analýza rizik, odhadují se náklady a čas potřebný pro vlastní realizaci. V koncepční fázi jsou hodnoceny varianty návrhu na projekty a je vybrána nejvhodnější z nich. Hodnocení a následný výběr projektu je prováděn vícekritériální analýzou podle finančních ukazatelů, míry rizika, časových ukazatelů, nároků na zdroje a ukazatelů kvality. (Svozilová, 2011; Fiala, 2004)
2. **Studie proveditelnosti** je výsledkem předchozí fáze a měla by být formulována s požadavky, omezeními a očekávanými výstupy:
 - kdo je odpovědný,
 - kdo bude zapojen,
 - analyzovaný návrh,
 - způsob a termíny hlášení zpráv,
 - úroveň detailu,
 - rozpočet.
3. **Fáze plánu** zahrnuje detailní vyhotovení plánu projektu pro navrhovaný výstup. Jde o rozklad problému na jednotlivé činnosti s vyjádřením vzájemných vazeb, odhadem časů realizace a požadavků na jednotlivé zdroje. Pro vyjádření projektu se používá vhodný model buď ve formě síťového grafu či Ganttova diagramu. V této fázi dochází k výběru vhodných dodavatelů a příprava a uzavírání smluv s nimi. (Fiala, 2004)

4. **Fáze realizace** je založena na řízení a kontrole projektu. Řízení se uskutečňuje v reálném čase podle plánu a kontrolují se odchylky od plánu. V případě odchylek v čase, nákladech či kvalitě se přijímají korekční opatření.
5. **Fáze předání** zakončuje životní cyklus projektu předáním realizovaného výstupu uživateli. Výstup je uveden do provozu a testován. Ověřuje se, zda byl problém vyřešen. Projekt je zhodnocen a jsou získávány zkušenosti pro další projekty. (Fiala, 2004)

Pro praktickou část diplomové práce budou provedeny následující dílčí činnosti projektu:

- identifikační listina projektu,
- projektový záměr,
- WBS – rozpad prací,
- matice odpovědnosti,
- registr rizik.

Identifikační listina projektu

Prostřednictvím identifikační listiny projektu (zakládací listiny projektu) je reprezentováno vlastní rozhodnutí o spuštění zahájení projektu. Listina obvykle obsahuje definici cíle projektu, jmenuje manažera projektu a vymezuje základní hranice projektu – v požadovaných výsledcích, financích, čase a zdrojích. Identifikační listina vytváří zadání a hlavní mantinely pro úvodní práci manažera projektu a přípravného týmu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Projektový záměr

Důležitou součástí projektu je vytvoření jeho námětu, aby bylo jasné, o co jde, kolik to bude stát, jak dlouho to bude asi trvat apod. K tomu slouží právě dokument projektový záměr, ve kterém jsou zformulovány hlavní parametry projektu. V projektovém záměru jsou položeny některé důležité otázky ohledně způsobu řešení a zainteresovaných stran, na které je vhodné již v této fázi odpovědět a díky toho být kvalifikovanější pro rozhodnutí, zda

pokračovat, a pokud ano, jak. Projektový záměr je tvořen jednoduchou tabulkou a informace v ní obsažené však mohou být výsledkem delší a intenzivní diskuze. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013)

Dokument může obsahovat následující náležitosti:

- identifikační prvky,
- přínosy projektu,
- cíl projektu,
- výchozí stav řešené problematiky,
- maximální částku nákladů na projekt
- termín dokončení projektu,
- základní zainteresované strany,
- dopady projektu,
- hrozby, pokud projekt neproběhne,
- alespoň dvě varianty způsobu dosažení cíle,
- doporučení autora, zda projekt realizovat či nikoliv, uvedení varianty řešení, která se jeví jako optimální. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013)

WBS – rozpad prací

Work breakdown structure (WBS), v překladu struktura rozpadu prací na projektu, se používá pro dekompozici celku na menší části, které se týmu budou snadněji plánovat a řídit. WBS pokrývá 100 % věcného rozsahu projektu, neboť zahrnuje výsledky veškeré práce, kterou je třeba na projektu odvést, aby bylo dosaženo cíle. (Doležal, Krátký a Cingl, 2013)

Strukturovat lze systémy a prvky náležející jedné nebo i více organizacím do položek různé complexity a úrovně detailu. Dochází také ke strukturování i další části projektu, jako je rozpočet nebo organizace projektu z hlediska lidských zdrojů. Strukturalizace by měla být provedena provázaně a ve vzájemně kompatibilně tak, aby se daly vysledovat všechny potřebné vertikální vazby a aby bylo možné účelně komunikovat o několika položkách na stejné hierarchické úrovni. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Dekompozice může být provedena například podle:

- výstupů projektu,
- životního cyklu produktu,
- funkčních oblastí liniové organizační struktury,
- místa výkonu prací. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Matice odpovědnosti

Podstatou této metody je rozdělení úkolů jednotlivým projektovým týmům a v nich jednotlivým projektantům. Matice je vytvořena po rozdělení projektu na jednotlivé etapy a vychází z principů kompetence a odpovědnosti jednotlivých pracovníků. Matice má tvar čtverce nebo obdélníku, v závislosti na počtu činností a zaměstnanců. Ve sloupci jsou uvedeni pracovníci, kteří jsou členy projektového týmu a kteří vykonávají či zajišťují jednotlivé činnosti. V řádcích se nacházejí činnosti. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Mezi řádky a sloupce vznikají průsečíky, do kterých se zapisují dané vztahy. Pro jejich záznam se v mezinárodním prostředí používá zkratka RASCI, která je akronymem slov:

- R – Responsible – odpovědnost za vykonání svěřeného úkolu,
- A – Accountable – odpovědnost za celý úkol,
- S – Support – zajištění podpory v průběhu realizace činnosti,
- C – Consulted – poskytování cenné rady či konzultace k úkolu,
- I – Informed – informování o průběhu úkolu či rozhodnutích v úkolu.

Volba formulace pro označení rolí a zodpovědnosti závisí jen na úvaze projektového manažera. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015)

Registr rizik

Jak již bylo výše zmíněno projekt je tvořen třemi základnami a to produktem, náklady a harmonogramem projektu. Působení rizika může odchýlit projekt od jeho plánované trajektorie a vymanévrovat mimo prostor vymezený těmito základnami. Hlavními součástmi procesu řízení rizik jsou:

- plánování řízení rizik – volba strategií, postupu a metod, které budou použity pro odvrácení nebo zmenšení hrozby projektových rizik,
 - identifikace rizik,
 - kvalitativní analýza – hodnocení vlivu a předpokladů vzniku rizik číselnou hodnotou,
 - kvantitativní analýza – vyjádření pravděpodobností vzniku a velikosti dopadu rizik na projekt slovní hodnocením,
 - plánování obrany proti rizikům,
 - monitorování a kontrola rizik. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012)

Pro účely diplomové práce bude provedena kvalitativní analýza rizik, v rámci které, bude vytvořen registr rizik. Ke stanovení pravděpodobnosti a dopadu bude využívána slovní bodovací stupnice (1 až 5, kde 1 bude nejnižší pravděpodobnost a 5 nejvyšší).

2.4 Shrnutí teoretické části práce

Nákup je napříč obory jednou z nezbytných součástí podniku, neboť zajišťuje jeho plynulý výrobní i nevýrobní průběh. Objekty nákupu tvoří širokou škálu, avšak je vhodné tyto objekty kategorizovat podle různých úrovní. Pro tuto diplomovou práci byly vyčleněny kategorie podle stupně zpracování, situace na trhu, vlivu na hospodaření podniku a vlivu na hlavní předmět podnikání. Činnost nákupu je možné zajistit hned několika způsoby. Firma může zvolit centralizovaný nákup, který bude jeden útvar provádět pro všechny organizační jednotky nebo zvolí decentralizovaný nákup a každý útvar bude nákupní činnosti obstarávat samostatně. Místo toho, aby byly všechny nákupní procesy prováděny v podniku, mohou být některé procesy vyčleněny a uskutečňovány outsourcingovou společností. Pro zjednodušení nákupu může firma také zvolit e-aukce, prostřednictvím kterých bude nákup realizovat.

Další kapitola byla zaměřena na proces nákupu a obsahuje veškeré kroky nákupní činnosti. Pro zahájení nákupu je významné stanovit strategii nákupu a odpovědnosti. Strategie v sobě zahrnuje volbu zdroje. V případě této práce byly uvedeny volby dodavatele podle jejich počtu, vzdálenosti a rozsahu dodávaných výkonů. Rozsah odpovědnosti nákupního oddělení si stanovuje každá firma podle svého uvážení. Druhý krok v procesu se týká rozpoznání problému a specifikace výrobku, které by se měla věnovat značná pozornost. Následuje hledání dodavatelů, pro které existuje několik způsobů popsaných

v teoretické části. Po nalezení dodavatelů dochází k jejich analýze. Analýza může být prováděna na základě reference jiných odběratelů, prvních vzorků dodávek, dle kritérií či auditu. V dalším kroku se specifikují objednávací postupy, kde jde o určení náležitostí objednávací smlouvy a zajištění dalších nezbytných smluv. Nakonec dochází k hodnocení výkonnosti dodavatele na základě vybraných kritérií.

Poslední kapitola byla zaměřena na metody, které budou v diplomové práci použity. Konkrétně bude aplikována Paretova analýza, pro zjištění klíčového materiálu a projekt, který zahrnuje několik náležitostí.

3 Vývoj procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

V této kapitole bude srovnán proces nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko, a.s. během celé její historie. Vývoj nákupních procesů se dá rozdělit do tří základních milníků, ve kterých proběhly největší změny. První období lze stanovit od vzniku společnosti, tedy od roku 1996 přibližně do roku 2006, a dalo by se nazvat obdobím spontánního nakupování, kdy nákup prováděli různí lidé odpovědní za danou oblast. Druhé období je přibližně od roku 2006 do roku 2010, a je to období centralizovaného nákupu pro skupinu Kofola ČeskoSlovensko a.s. Třetí období je přibližně od roku 2010 do současnosti a od předcházejícího se liší především podporou ve formě kvalitních analytických nástrojů a moderního informačního systému. Každé období se liší provedenými akvizicemi, kterých se nákup také týká, proto budou okrajově zmíněny dopady na jednotlivé společnosti v zahraničí.

Nákupní procesy v jednotlivých obdobích budou rozebrány podle několika faktorů:

- organizační struktury,
- procesů, které jsou ve společnosti vymezeny,
- reportů,
- počtu výrobních závodů pokrytých nákupním oddělením,
- nástrojů používaných pro řízení nákupu,
- informačního systému podporujícího nákup,
- pravidel odpovědnosti a pravomocí,
- spolupráce s ostatními odděleními.

Organizační struktury, které budou uvedeny, mají vždy na vrcholu hierarchické struktury generálního ředitele, druhá úroveň má stále stejné složení, jen u poslední organizační struktury přibyl oddělení řízení dodavatelského řetězce. Cílem této kapitoly je zmapovat vývoj procesu nákupu, proto mají organizační struktury rozčleněny pouze funkce, které s nákupem úzce souvisí. Popisům vývoje nákupních procesů bude předcházet představení společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. a také základní popis některých důležitých pracovních pozic v oblasti nákupu.

Veškeré informace o vývoji procesu nákupu byly čerpány z rozhovoru se současným manažerem nákupu a také z interních dokumentů společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

3.1 Představení společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Kofola ČeskoSlovensko a.s. je zaměřena na výrobu nealkoholických nápojů. Jejím nejznámějším nealkoholickým nápojem je Kofola. Kromě toho spadají pod společnost další značky, jako jsou Rajec, sirupy Jupí, zeleninové šťávy UGO, energetický nápoj Semtex a mnohé další.

Kofola ČeskoSlovensko a.s. dnes figuruje v mnoha zemích, ve kterých má své dceřiné společnosti. Těmito zeměmi jsou Slovensko, Polsko, Rusko, Slovinsko a nejnověji také Chorvatsko. V každé z těchto zemí produkuje Kofola ČeskoSlovensko a.s. nápoje, které jsou v dané zemi známé. V Polsku je to například nápoj Hoop Cola, na Slovinsku voda Radenska a v Chorvatsku minerální voda Studenac.

Začátky společnosti sahají do roku 1993, kdy rodina koupila sodovkárnu státního podniku Nealko Olomouc v Krnově, a tak začala svou výrobou sycených nápojů pod názvem Vrachos s.r.o. Oficiální vznik společnosti Kofola se však datuje k roku 1996, kdy byla založena dceřiná dopravní společnost SANTA – NÁPOJE KRNOV. Roku 1998 Kofola vstupuje na slovenský trh. Rok 2000 je významný tím, že společnost uzavřela s vlastníkem značky nápoje Kofola, společností Ivax, licenční smlouvu na jeho stáčení. A to byl první okamžik, kdy spojila svůj výrobní program s nápojem Kofola. (Internetové stránky společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., 2017)

3.2 Popis pracovních pozic v oblasti nákupu

V následujících kapitolách, nejen v rámci vývoje procesu nákupu, ale také v celé kapitole analýzy procesu nákupu, bude zmíněno několik pracovních funkcí, které ve společnosti existují. Proto je vhodné seznámit se s jejich základní náplní práce. Jsou to tyto pracovní funkce:

- ředitel nákupu,
- manažer nákupu pro materiál a suroviny,
- manažer nákupu pro marketing,
- manažer nákupu služeb a technologií,
- operativní nákupčí materiálů a surovin,
- operativní nákupčí materiálů pro údržbu.

Pracovní pozice budou popisovány podle organizační struktury ze třetího období, tedy podle aktuálního umístění v organizační struktuře.

Ředitel nákupu

Ředitel nákupu je nadřazen všem manažerům nákupu. Může být zastupován pověřeným manažerem nákupu a spolupracuje s generálním ředitelem holdingu a řediteli v jiných zemích, odbornými holdingovými řediteli společnosti a manažery nákupu. Jeho náplň práce je přiložena v příloze č. 1.

Manažer nákupu pro materiál a suroviny

Manažer nákupu je podřízen řediteli nákupu a v současnosti je ve společnosti šest manažerů nákupu, kde jeden z manažerů je nadřazen manažerům nákupu – juniorům a jeden je nadřízený oddělení správy kmenových dat. Manažer nákupu může být zastoupen jiným pověřeným manažerem nákupu a spolupracuje s ředitelem nákupu, odbornými holdingovými řediteli společnosti, generálními a odbornými řediteli zemí, referenty nákupu a ostatními odbornými manažery. Náplň práce je v příloze č. 2.

Manažer nákupu pro marketing

Stejně jako manažer nákupu pro materiál a suroviny je zastupován pověřeným manažerem nákupu a stejná je i spolupráce s dalšími subjekty ve společnosti. Manažer nákupu pro marketing má na starosti především marketingové produkty jako jsou například POS materiály (reklamní materiály podporující prodej v místě prodeje), POP materiály (reklamní materiály podporující prodej v místě nákupu) nebo služby související s marketingem. Náplň práce lze nalézt v příloze č. 3.

Manažer nákupu technologie a služby

Zastoupení i spolupráce jsou stejné jako u předchozích manažerů nákupu. Pracovní náplň se nachází v příloze č. 4.

Operativní nákupčí pro materiál a suroviny

V současné organizační struktuře je celkem šest operativních nákupčích pro jednotlivé závody. Operativní nákupčí pro Krnov, Mnichovo Hradiště a Rajeckou Lesnou jsou podřízeni vedoucímu operativního nákupu pro Českou a Slovenskou republiku. Operativní nákupčí pro Kutno, Grodzisk Wielkopolski a třetí doplňující operativní nákupčí pro tyto města jsou podřízeni vedoucímu operativního nákupu pro Polsko. Oba vedoucí operativního nákupu jsou podřízeni manažerovi plánování v oddělení řízení dodavatelského řetězce.

Operativní nákupčí může být zastupován pověřeným operativním nákupčím. Spolupráce probíhá s výrobním ředitelem země, s příslušným manažerem nákupu, ředitelem nákupu, úsekem výroby, laboratoří, sirupárnou, skladem, s finančním úsekem a celními úřady. Náplň práce operativního nákupčího je v příloze č. 5.

Operativní nákupčí materiálu pro údržbu

Postavení operativních nákupčích pro údržbu se během vývoje procesu nákupu změnilo. Nyní existují tři operativní nákupčí pro údržbu, a to pro Českou republiku, Slovenskou republiku a Polsko. Všichni jsou podřízeni manažerovi pro údržbu ve výrobním oddělení. Spolupracují se stejnými lidmi a úseky jako operativní nákupčí pro materiál a suroviny. Náplň práce tohoto operativního nákupčího lze nalézt v příloze č. 6.

Manažeři nákupu – junioři mají stejnou náplň práce jako manažeři nákupu, liší se pouze rozsahem pravomocí a odpovědností.

3.3 První období – do roku 2006

Nákup od založení společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. až do roku 2006 probíhal na principu spontánního nakupování lidmi v různých odděleních. Jak lze vidět z obrázku organizační struktury v příloze č. 7, nákup probíhal hned v několika odděleních. V marketingovém oddělení byl jeden nákupčí, který obstarával marketingové produkty. Ty souvisely například s vytvořením reklamy, jednalo se tedy o různá média, filmaře, režiséry,

apod. V oddělení výroby probíhal nákup materiálu a surovin, který provádělo oddělení operativního nákupu pro Krnov a Rajeckou Lesnou, který byl umístěn v těchto městech a nákup materiálu na údržbu, který spadl pod operativní nákup údržby také samostatně v Krnově a Rajecké Lesné. V obchodním oddělení byl jeden nákupčí, který nakupoval všechny zbývající položky, od podtácků, ubrusů, po lednice. Nákupy obchodního oddělení a marketingu byly uskutečňovány na základě jejich vlastních rozhodnutí a pravomocí, tudíž neprobíhaly žádná výběrová řízení na dodavatele. Manažer nákupu spolupracoval s operativním nákupem v Krnově a Rajecké Lesné a jednou týdně se účastnil schůze s plánováním výroby.

V prvním období bylo stanoveno a zavedeno několik málo procesů, jejichž cílem bylo zajistit jednoznačný postup při provádění dané činnosti. Byly to tyto procesy:

- vytvoření, schválení a odeslání objednávky,
- přijetí materiálu a surovin,
- schválení a proplacení faktury,
- kontrola na příjmu materiálu a surovin,
- proces reklamace.

Co se týče reportů, neboli sestav a výkazů, které slouží jako podklad pro různé porady, analýzy apod., byly zpracovávány jen pro vybrané komodity na základě požadavků generálního ředitele a sledovaly se ceny pouze u klíčových materiálů a surovin.

Veškeré procesy a standardy byly implementovány do ERP systému MFG/PRO, který slouží pro řízení podnikových procesů. Navíc byl k tomuto systému využíván tzv. workflow.

Kamila Fuchsová vysvětluje workflow jako libovolný firemní proces, kde jednotlivé pracovní kroky budou workflow systémem přidělovány daným uživatelům ke zpracování, a to dle definovaných pravidel. Zjednodušeně si to lze představit tak, že uživatel vidí ve svém softwaru například pět faktur, které má schválit. Faktury prozkoumá a přiřadí k nim objednávku, zakázku či středisko. Následně faktury schválí a workflow systém je automaticky přidělí dalšímu uživateli. Proces končí tím, že jsou schválené faktury přeneseny do ekonomického informačního systému společnosti. (Fuchsová, 2014)

Ve společnosti Kofola byl workflow využíván jen pro párování objednávky a faktury a pro rozpad plánu výroby na požadované objemy materiálu a surovin.

3.4 Druhé období – od roku 2006 až 2010

V roce 2006 nastal v oblasti nákupu zlom, už nebylo možné, aby nákup probíhal někde jinde než v oddělení výroby. Jak lze vidět z obrázku organizační struktury v příloze č. 8, veškerý nákup již spadá pod oddělení výroby. Tam nákup probíhá ve dvou odvětvích. První odvětví je vedoucí závodu a pod ním vedoucí pro jednotlivé závody, který je nadřízeným vedoucímu linky a vedoucímu údržby, a právě ten řídí operativního nákupčího materiálu pro údržbu. Na rozdíl od prvního období přibyli operativní nákupčí údržby pro Mnichovo Hradiště a Kutno. Druhé odvětví výroby, ve kterém se odehrává nákup, spadá pod ředitele nákupu. Zde se nacházejí tři manažeři nákupu. Manažer nákupu surovin a materiálu má pod sebou operativní nákup pro jednotlivá města, jako v případě údržby. Dále je zde manažer nákupu pro produkty marketingu a manažer nákupu pro některé vybrané materiály, suroviny a služby, jako jsou například bezpečnostní služby, poradenské činnosti, telekomunikace apod.

K procesům a směrnicím, které byly zavedeny v prvním období, přibyly další:

- popisy pracovních pozic pro ředitele, manažery, operativní nákupčí apod.,
- organizační struktury,
- pravomoci a odpovědnosti pracovníků,
- matice schvalování a podepisování objednávek, faktur a smluv,
- limity pravomocí pro schvalování objednávek, faktur a smluv pro jednotlivé zaměstnance,
- proces pro výběrové řízení,
- pravidla schvalování materiálu a surovin ve výrobních závodech,
- vzorové smlouvy o dílo, smlouvy na dodávku materiálu a surovin, rámcové smlouvy,
- proces hodnocení dodavatelů,
- řád nakupovaných materiálu a surovin.

V tomto období byla získána mezinárodní norma ISO, která dokonce vedla k popsání a zavedení výše zmíněných procesů. Společnosti tímto vznikla povinnost vyškolit zaměstnance, aby byly procesy předepsaně realizovány.

Kromě ERP systému MFG/PRO, který se začal využívat už v prvním období, přibyl další systém tzv. Life Cycle Management, v překladu řízení životního cyklu. Tento systém

spravuje životní cyklus výrobku, zahrnuje návrh výrobku, konstrukci, výrobu, servis a likvidaci výrobku. Pomocí lidí, dat, podnikových procesů a systémů jsou vytvářeny veškeré informace o produktech.

Na rozdíl od prvního období začaly být řešeny rozsáhlejší reporty:

- reporty s četností a pravidelností objednávek,
- záznamy o tom, kdo tvoří objednávky, komu se posílají apod.,
- ABC analýza,
- vývojové trendy klíčových komodit,
- spotřeba materiálu a surovin v jednotlivých měsících,
- počty reklamací vůči dodavatelům materiálu a surovin,
- porovnání ceny z výběrového řízení a ceny bez výběrového řízení,
- sezónnost cen.

Jednou měsíčně byly řediteli nákupu výše zmíněné reporty prezentovány. V tomto období se rozšířila spolupráce oddělení nákupu s oddělením kvality a jakosti na úrovni reklamací a s oddělením plánování výroby. Začala také komunikace s oddělením obchodu a marketingu o záležitostech výběrového řízení.

3.5 Třetí období – od roku 2010 až do současnosti

V roce 2010 začaly na nákupní procesy společnosti Kofola působit stále se rozvíjející informační technologie. Konkrétní software, který měl nejzásadnější vliv na procesy ve společnosti, byl SAP. Dle internetových stránek Itica (2015), lze zkratku SAP přeložit jako systémy, aplikace a produkty při zpracování dat. Je to jeden z největších podnikových informačních systémů ve světě a je rozdělen do 12 modulů systému, které jsou mezi sebou vzájemně provázány. Jsou to moduly pro:

- plánování výroby,
- řízení údržby,
- řízení lidských zdrojů,
- finanční účetnictví a controlling,
- řízení toku materiálu a logistiku,
- řízení kvality a vstupní kontroly,

- prodej a distribuční řetězec,
- řízení služeb zákazníkům,
- projekty,
- řízení a předávání úkolů v procesu.

Software SAP byl naimplementován do organizační struktury pro třetí období, a právě díky jeho provázanosti napříč celým podnikem a také výrobními závody v zahraničí měl na procesy nákupu velký vliv. Díky tomuto systému již nikdo nemůže udělat „krok vedle“. Při provedení jakékoliv činnosti v podniku musí tato činnost projít schválením odpovědných osob v několika oblastech, bez tohoto nemůže být žádná aktivita provedena. Znamená to, že nákup nemůže uskutečnit jeden člověk, aniž by žádost neprošla schválením několika příslušných oblastí podniku.

Díky systému SAP vzniklo oddělení kmenových dat, které slouží především pro správu údajů. Cílem oddělení je sjednotit názvy pro veškerý materiál, suroviny, služby či dodavatele ve všech závodech a zemích. Vznik tohoto oddělení předchází mnohým nesrovnalostem, které by mohly nastat uvedením nesprávného názvu a následné záměně.

Co se týče organizační struktury, ta se rozrostla o dva manažery nákupu, hlavně kvůli rozšíření portfolia produktů a dále o tři oddělení operativního nákupu, které se nacházejí v městě Bielsk Podlaski, Grodzisk Wielkopolski a Tichy, které jsou součástí polské společnosti Hoop, která byla získána akvizicí. Organizační struktura pro třetí období je zobrazena v příloze č. 9.

V průběhu roku 2013 došlo ke změně v organizační struktuře, nejednalo se o změnu zásadní, ale o optimalizaci nákupního procesu. Tuto změnu si lze prohlédnout v příloze č. 10. Operativní nákup pro jednotlivé závody byl přesunut z odpovědnosti vedoucího závodu pod nové oddělení podřízené generálnímu řediteli. Tímto oddělením je Supply Chain Management (SCM), v překladu oddělení pro řízení dodavatelského řetězce, který je nadřízen vedoucímu skladu, obchodnímu oddělení, manažerovi distribuce, forecast¹ manažerovi a manažerovi plánování. Právě pod manažera plánování spadají oddělení operativního nákupu, které přísluší jednotlivým závodům.

Zřízení oddělení SCM je velkým přínosem, před ním docházelo k nemalým ztrátám. Hlavním důvodem bylo, že se vyrábělo tzv. na sklad. Oddělení obchodu naplánovalo určitý

¹ předpověď

počet kusů a předpokládalo, že se prodají. Ve výrobě se podle tohoto plánu objednával materiál a vyrábělo se, hotové výrobky se ihned přesouvaly na sklad. Zákazníci však ve skutečnosti požadovali menší množství, než bylo na skladě. A aby se zboží ze skladů prodalo, musely se snižovat ceny nebo se zboží po určité lhůtě zlikvidovalo. Výsledkem byly ztráty, které nakonec vždy muselo řešit finanční oddělení. Zavedením oddělení SCM se hlavní procesy ve společnosti propojily, od plánování prodeje, plánování materiálu, výrobu, logistiku, distribuci, sklad po nákup. Tím, že SCM tvoří v organizační struktuře jeden celek, dochází k dokonalé provázanosti a komunikaci mezi jejími odděleními. Oddělení obchodu stejně jako předtím stanoví počet kusů, které plánuje prodat, avšak tento plán není pro výrobu ihned závazný. Plán dále pokračuje k forecast manažerovi, který je na základě svých analytických nástrojů schopen přesněji stanovit množství, které je možné prodat. Manažer plánování stanoví, ve kterých závodech bude výroba probíhat a na základě toho jsou pověřeni operativní nákupci daných závodů k nákupu materiálu. Následně dochází k výrobě, uskladnění hotových výrobků a prodeji. Může se stát, že na skladě zůstane nějaké množství hotových výrobků nebo naopak dojde k nedostatku hotových výrobků, avšak ne v takovém množství jako to bylo v prvním případě.

Další změnou bylo zrušení operativního nákupu pro údržbu v jednotlivých závodech a místo toho byl tento nákup přiřazen manažerovi údržby. Poslední změnou je zvýšení počtu manažerů nákupu, kterých je nyní sedm.

Díky systému SAP došlo ke zpřesnění reportů, neboť obsahuje veškeré potřebné analytické nástroje a data automaticky zpracovává. Jakékoliv výsledky analýzy jsou tedy kdykoliv k dispozici. V současnosti společnost Kofola sleduje a srovnává ceny materiálu a surovin po celém světě, také se více zaměřuje na světové trendy a burzovní trhy.

Zavedením oddělení SCM se začaly jednou týdně konat porady tohoto oddělení s manažery nákupu a juniory. Jednou měsíčně se manažeri nákupu scházejí s oddělením marketingu a obchodu. S oddělením kvality probíhají porady dle četnosti reklamací, plánu auditu nebo z důvodu hodnocení dodavatelů.

V roce 2015 došlo k akvizici slovinské společnosti Radenska, pro kterou byl k březnu roku 2016 nadefinován cílový stav procesů pro nákup, skladování, logistiku, finance a distribuci. Následovalo pětíměsíční programování procesů do systému SAP a ujasňování fungování systému. V průběhu roku 2016 proběhla další akvizice společnosti Studenac v Chorvatsku. Na základě toho musely být nastaveny nové cílové koncepty pro

obě společnosti a následovala implementace, školení a testování fungování procesu nákupu. Podařilo se však naimplementovat pouze klíčové procesy jako:

- řád nakupovaných materiálů a surovin,
- požadavky na objednávku a fakturu,
- potvrzení objednávky,
- schválení a proplacení faktury,
- párování faktury a objednávky,
- příjem materiálu a surovin na sklad,
- kontrola na příjmu materiálu a surovin.

K 1. 1. 2017 tyto základní procesy plně fungují. Dále však Kofola musela řešit otázku, které z dílčích procesů budou ve společnostech Radenska a Studenac fungovat podle jejich dosavadní podoby, a které budou převedeny a naimplementovány ze společnosti Kofola. Prvního dubna letošního roku začala implementace a doškolování dílčích procesů v systému SAP, jako jsou:

- proces reklamace materiálu a surovin,
- jednotné zadávání údajů o dodavatelích,
- proces pro hodnocení dodavatelů,
- audit dodavatelů,
- proces výběrového řízení (od 40 000 EUR),
- nákup marketingových služeb,
- Life Cycle Management systém,
- proces pro operativního nákup.

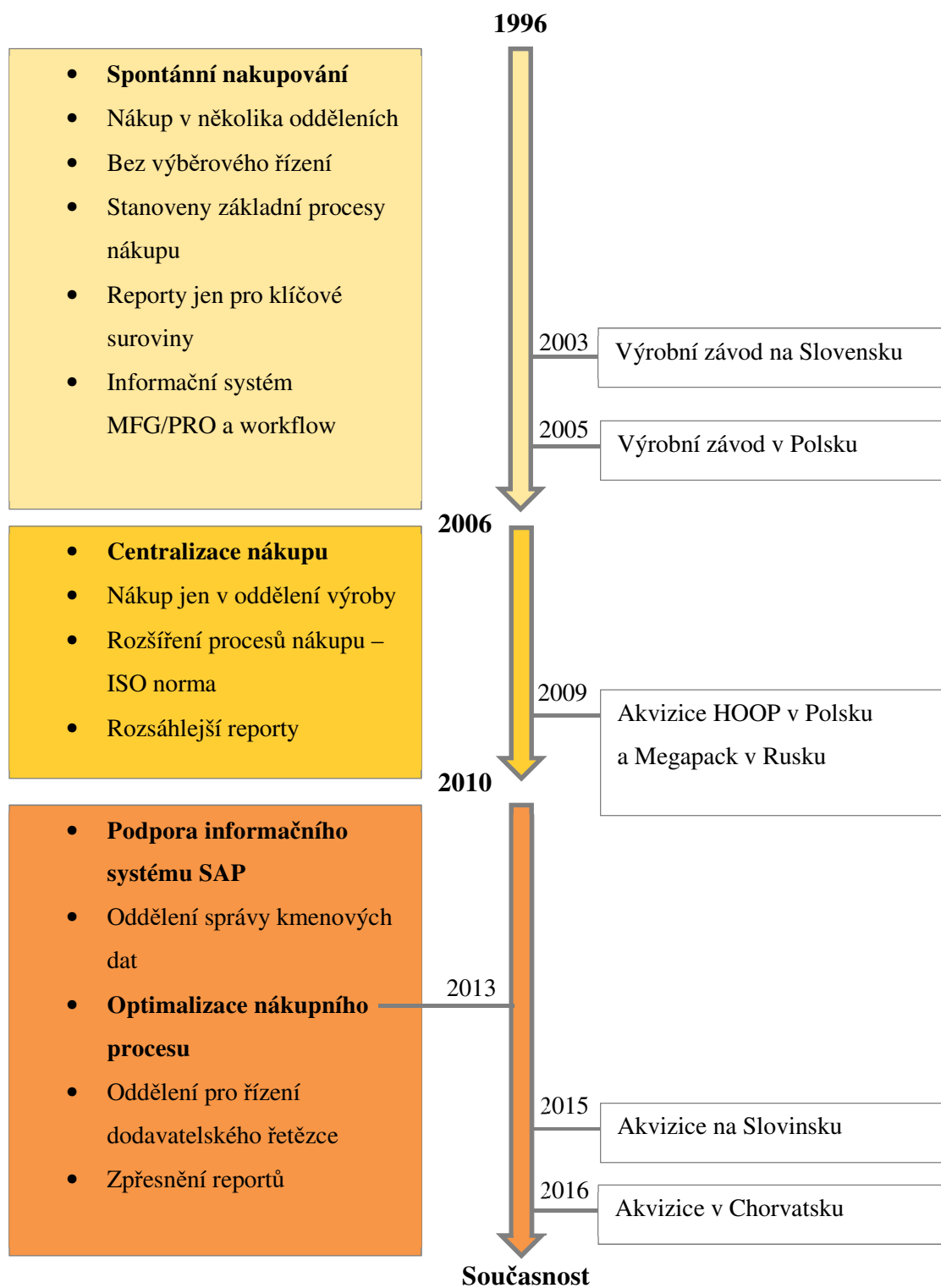
Mimo jiné ve společnostech chybí také sjednocený adaptační proces pro zaměstnance v oblasti nákupu a systém pro školení v softwaru SAP pro nové zaměstnance.

V následující podkapitole je zobrazen souhrn vývoje procesu všech období v podobě časové osy.

3.6 Shrnutí vývoje nákupního procesu

Pro shrnutí vývoje nákupního procesu využila autorka časovou osu, kde jsou zaznamenány nejvýznamnější události pro jednotlivá období.

Obrázek 3.1 Časová osa vývoje procesu nákupu



Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

V rámci této kapitoly budou postupně představeny a popsány tři způsoby, jakými lze provést nákupní proces. Na začátku každého procesu bude vybráno několik klíčových materiálů/surovin, pro které je nutné udělat výběrové řízení na dodavatele. Klíčové suroviny budou stanoveny na základě Paretovy analýzy, a to podle podílu na celkových nákladech. Právě výběrové řízení bude u každého způsobu realizováno jinak. První nákupní proces bude od začátku až do konce proveden samotnou společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. Ve druhém případě bude pro výběr dodavatelů použita outsourcingová společnost. A nakonec bude výběr dodavatele realizován pomocí e-aukce.

Pro vhodné zobrazení a zhodnocení všech tří způsobů nákupního procesu provede autorka diplomové práce celkem tři projekty. Využije k tomu software Microsoft Project, který je součástí kancelářského balíku Microsoft Office. Microsoft Project poskytne výstupy jako například Ganttův diagram, přehled náročnosti procesu na pracovní síly nebo vyčíslení nákladů. Součástí každého projektu budou také tyto náležitosti:

- identifikační listina projektu,
- projektový záměr,
- WBS – rozpad prací,
- matice odpovědnosti,
- registr rizik.

Na základě výsledků projektu, bude porovnávána časová a nákladová náročnost mezi projekty.

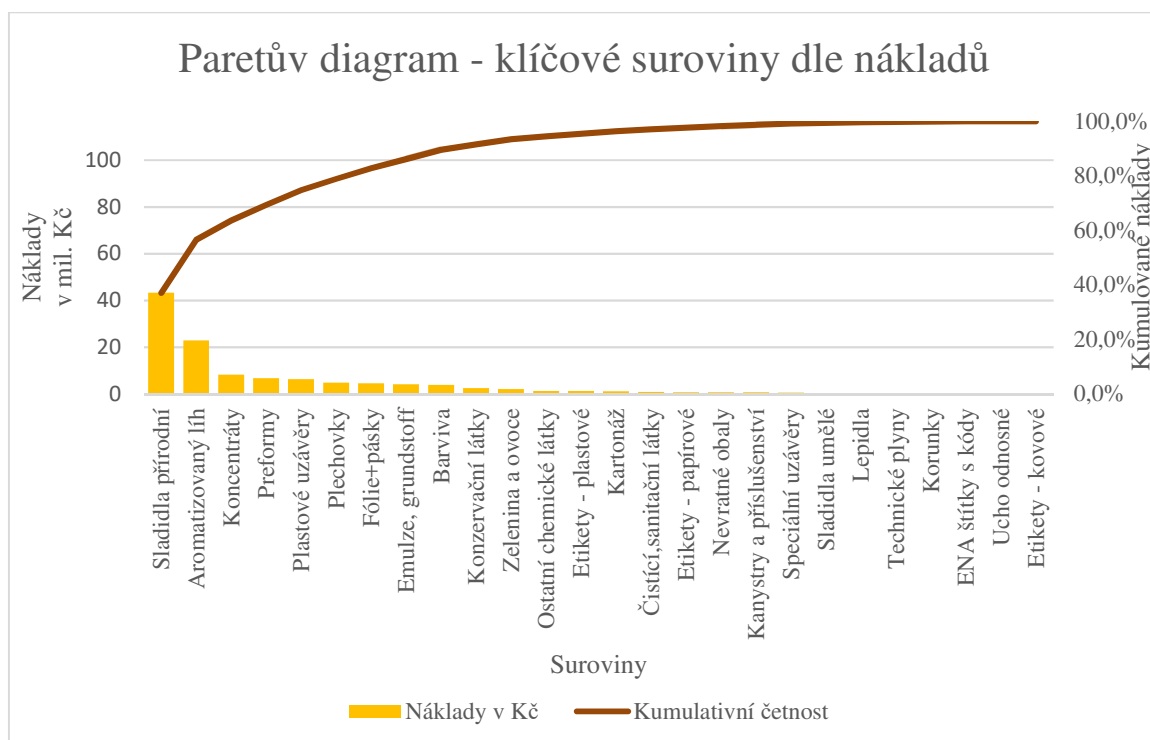
4.1 Paretova analýza materiálů a surovin

Na začátku všech projektů se nachází několik činností, které se týkají realizace Paretovy analýzy. Výstupem analýzy je vygenerování několika klíčových surovin, jejichž obstarání bude cílem nákupního procesu. Pro tuto práci je za klíčovou surovinu považována taková surovina, která se nejvíce podílí na celkových nákladech.

Data o nákladech surovin jsou čerpaná z interních dokumentů společnosti, a protože se jedná o citlivé informace, jsou číselné údaje upraveny pomocí koeficientu. Výsledky Paretovy analýzy to však významně neovlivní. Analýza je prováděna podle nákladů z ledna 2017.

Tabulku se surovinami a s jejich náklady včetně výpočtu kumulativní četnosti lze nalézt v příloze č. 11. Z těchto dat byl vytvořen Paretův diagram, který lze vidět v grafu 4.1.

Graf 4.1 Paretův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Nejen z výsledků přílohy č. 11, ale i z grafu (4.1) je patrné, že 20 % surovin, které tvoří 80 % všech nákladů, jsou:

- sladidla přírodní,
- aromatizovaný líh,
- koncentráty,
- preformy (plastové lahve),
- plastové uzávěry
- a plechovky.

4.2 Předpoklady projektů

Pro vytvoření projektů bude autorka využívat software Microsoft Project, kde naplánuje veškeré činnosti nákupního procesu, stanoví návaznosti činností, určí časovou náročnost, přiřadí činnostem pracovníky a zjistí celkové náklady projektů.

Začátek realizace projektů bude nastaven na 3. 7. 2017, kdy se předpokládá 8 hodinová pracovní doba, 5 dní v týdnu. Pro splnění projektů bude k dispozici ředitel nákupu, 6 manažerů nákupu, 3 manažeři nákupu – junioři, 5 operativních nákupčích, manažer kvality, právník, ředitel výroby, účetní, manažer logistiky a vedoucí skladu.

Náklady v podobě mezd byly stanoveny na základě platového průzkumu společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. Z dat byly zvoleny maximální hodnoty mezd, které dle manažera nákupu více odpovídají reálnému ohodnocení ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. V tabulce 4.1 jsou mzdy přepočteny na hodinovou sazbu.

Tabulka 4.1 Mzdy podle pracovních pozic

Pracovní pozice	Měsíční mzda v Kč	Hodinová sazba v Kč
Ředitel nákupu	100 000	625
Manažer nákupu	70 000	437,5
Manažer nákupu - junior	50 000	312,5
Operativní nákupčí	30 000	187,5
Manažer kvality	70 000	437,5
Právník	60 000	375
Ředitel výroby	70 000	437,5
Účetní	35 000	218,75
Manažer logistiky	120 000	750
Vedoucí skladu	35 000	218,75

Zdroj: Hays Czech Republic, s.r.o., 2016

Nezbytnou součástí procesu nákupu je stanovení cílů pro nákup. Ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. vypadají tyto cíle například takto:

- Cena klíčových surovin zůstane stejná nebo dojde k úspoře.
- Výběrové řízení na všechny služby a materiály bude prováděno od 500 000 Kč.
- Implementace procesů nákupu ve Slovinsku a Chorvatsku.

- Udržitelnost procesů v Polsku a proškolení všech zaměstnanců v Polsku.
- Úspory v nákupu marketingových produktů až 10 % z rozpočtu.

Cíle bývají zaměřeny především na klíčové suroviny. Protože projekty začínají od poloviny roku, nebude stanovení cílů součástí navazujících činností v projektu.

U všech projektů je aplikován registr rizik, který obsahuje:

- seznam rizik,
- následek uskutečnění rizika,
- pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik v podobě bodového ohodnocení 1 až 5, kde 1 označuje nejmenší pravděpodobnost a 5 největší pravděpodobnost,
- dopad jednotlivých rizik v podobě bodového ohodnocení 1 až 5, kde 1 označuje nejmenší dopad na činnosti společnosti a 5 největší dopad,
- rizikové číslo, které je dáno násobkem hodnoty pravděpodobnosti a dopadu.

Pro jednotlivé projekty je vytvořena identifikační listina projektů, kde je uveden například cíl, záměr, plánované náklady a časy, hlavní milníky apod. Každý projekt má také svoji matici odpovědnosti, která popisuje zaangažovanost zaměstnanců při plnění všech činností. V matici se vyskytuje ředitel nákupu, 6 manažerů nákupu, 3 manažeři nákupu – junioři, 1 operativní nákupčí (v projektech se počítá se šesti nákupčími, i když jsou pověřeni jen jednou činností), manažer kvality, ředitel výroby, právník, manažer logistiky, účetní, statutární orgán a vedoucí skladu. Účast při činnosti má pět podob: akceptace, realizace, spolupráce, konzultace, informování a značí se v matici počátečními písmeny. Pro účely projektu je vytvořena tabulka pro projektový záměr, která je příloze č. 12.

Jednotlivé činnosti v daném sledu, které projekt tvoří, byly zvoleny na základě znalostí z odborné literatury a poupraveny po konzultaci s manažerem nákupu společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. podle jeho praktických zkušeností. Manažer nákupu s autorkou spolupracoval při přiřazování pracovních funkcí jednotlivým činnostem. Dále bylo čerpáno i z interních směrnic společnosti.

4.3 Nákupní proces – realizace společností

Činnosti nákupního procesu, který celý uskutečňuje samotná společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. jsou rozděleny do pěti etap. Před vytvořením projektu jsou zpracovány některé náležitosti, jako je identifikační listina projektu a matice odpovědnosti, které jsou v příloze č. 13. V následující příloze č. 14 jsou zobrazeny jednak jednotlivé činnosti, jejich doba trvání i s pracovníky a také Ganttův diagram.

Celý nákupní proces probíhá prostřednictvím výše zmiňovaného softwaru SAP. První etapa se u všech projektů skládá ze stejných činností, jen délka trvání se u poslední možnosti liší. Proces začíná zajištěním seznamu surovin, které byly v posledních měsících nakupovány. Obsahem seznamu by měly být také jejich náklady. Na základě tohoto seznamu dochází k analýze surovin podle jejich podílu na celkových nákladech za tyto suroviny. V rámci analýzy je proveden výpočet kumulativní četnosti nákladů a poté zkonstruován Paretův diagram. Prostřednictvím diagramu jsou stanoveny hranice skupin ABC a vygenerovány klíčové suroviny. Následuje velice důležitá činnost nákupního procesu, a to je vypracování požadavků na jednotlivé suroviny, proto tato činnost zabírá celý týden. Je třeba detailně zpracovat seznam charakteristik pro požadované suroviny, může to být například veškerá technická specifikace (např. hmotnost, hustota, rozměry, složení, způsob výroby), kvalitativní parametry, množství, způsob balení, požadovaná záruční doba. Na základě těchto zpracovaných požadavků dochází ke stanovení kritérií na dodavatele, jedná se o:

- kvalitativní požadavky,
- maximální cenu za surovinu, kterou je společnost ochotna zaplatit,
- maximální možné množství,
- dodací podmínky (možnost okamžitého dodání, dodací lhůta, způsob dopravy suroviny, čas dodání, způsob balení apod.),
- platební podmínky (kdy, kde a jak bude probíhat úhrada).

Nutno podotknout, že společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. upřednostňuje kvalitu před cenou, a to za daných obchodních podmínek. Význam přikládá množství a kvalitě při akceptovatelné ceně. První etapa trvá celkem 47 hodin, tedy přibližně 6 dní.

Druhá etapa zahrnuje činnosti, které se týkají hledání dodavatele a samotné komunikace s ním, ještě před výběrovým řízením. Proveďte se průzkum trhu s cílem najít

vhodné dodavatele pro výběrové řízení. Při hledání dodavatelů se upřednostňuje jejich lokální působení. Suroviny na výrobu nápojů se z důvodu vyšších dopravních nákladů nevyplatí dovážet z levnějších vzdálenějších zemí. Z Číny jsou dováženy pouze některé zařízení a marketingové produkty jako jsou trička, ubrusy, podtácky apod. Hledání dodavatelů probíhá především přes internet, kde manažer nákupu jednoduše zadá požadovanou surovinu a vybírá z dodavatelů, kteří se ve vyhledávači objeví. Aby společnost o nalezených dodavateli získala nějaké bližší informace, musí být provedena jejich analýza, kterou provádí manažer nákupu - junior. Prověřují se různé informační servery jako je justice.cz, kde se dají vyhledat základní informace o všech společnostech zapsaných v obchodním rejstříku nebo firmy, které jsou v insolvenčním řízení. Dále jsou na internetu prohlíženy registry dlužníků, reference poskytnuté odběrateli nebo různé obrázky či videa produktů, které potenciální dodavatel zveřejnil. Během analýzy dodavatelů vypracovává jiný manažer nákupu – junior poptávku. Při vypracování poptávky se vychází z kritérií na dodavatele zpracovaných v první etapě. Následně je dodavatel prostřednictvím telefonního hovoru osloven a je domluvena schůzka, na které se mu předloží vytvořená poptávka, všeobecné nákupní podmínky a zadání výběrového řízení. Zadání obsahuje:

- detailní popis požadavků po produktu (příbuzný poptávce),
- soutěžní lhůta,
- zadávací lhůta,
- termín ukončení výběrového řízení a realizace první dodávky,
- požadavek na určení ceny,
- místo pro podání nabídek – e-mail,
- požadavek na podání platebních podmínek,
- požadovaná záruka,
- kontakt na zadavatele,
- požadavek na další informace (obrat, počet zaměstnanců, reference, certifikáty, výpis z obchodního rejstříku, dotazník dodavatele),
- přílohy (konstrukce, podoba výrobku apod.).

Schválení a podepsání všeobecných nákupních podmínek je nezbytné. Bez toho by s dodavatelem nebyla možná žádná další spolupráce. Pokud by dodavatel nebyl schopen

splnit některé body nákupních podmínek nebo by je chtěl mírně pozměnit a firma Kofola by je byla ochotna uznat, doplní se k všeobecným nákupním podmínkám dodatek.

Druhá etapa zabírá 21 hodin, přibližně 2,5 dne.

Ve třetí etapě se nacházejí činnosti týkající realizace výběrového řízení. Ačkoli se jedná o třetí etapu, byla volba členů výběrové komise a vytvoření harmonogramu uskutečněno zároveň s činnostmi první etapy, těmito činnostmi byli totiž pověřeni jiní manažeři nákupu než v první etapě. Výběrové řízení se řídí vnitropodnikovou směrnicí pro výběrová a poptávková řízení, kde je mimo jiné stanoven limit pro realizaci výběrového řízení a činí 500 000 Kč pro jednotlivé společnosti. Dále směrnice stanovuje minimální lhůty pro fázi přípravy – 7 dní, realizaci – 14 dní a fázi rozhodnutí - 7 dní. Tyto lhůty mohou být prodlouženy či zkráceny pouze manažerem výběrového řízení (VŘ).

Směrnice vymezuje i matici odpovědnosti členů výběrové komise, která se skládá z navrhovatele VŘ, manažera VŘ, garanta odbornosti VŘ, sponzora a člena VŘ. Pro účely této práce je za navrhovatele považován ředitel nákupu a manažer nákupu, manažerem VŘ je také manažer nákupu společně s manažerem nákupu – juniorem, garanty odbornosti představují právník a manažer kvality, sponzorem je osoba odpovědná za rozpočet společnosti. Manažer nákupu navrhuje složení výběrové komise. Složení členů u jednotlivých kol výběrového řízení společně s věcnou náplní výběrového řízení zpracovává manažer nákupu - junior do tabulkové podoby, kterou lze vidět v příloze č. 15. Dále junior navrhuje potenciální dodavatele nebo také soutěžitele, které v druhé etapě pozval k výběrovému řízení, shromažďuje dokumentaci a komunikuje se soutěžiteli. Garanti odbornosti mají odpovědnost za technickou část zadávací dokumentace poptávky, komunikují se soutěžiteli o technických záležitostech poptávky a provádí úkony v souvislosti s výběrovým řízením podle instrukcí manažera nákupu.

Podle směrnice jsou prováděny veškeré činnosti výběrového řízení. V prvním kole se sejdou soutěžitelé s výběrovou komisí a společně procházejí poptávku, detailně se rozebírá její technické a obchodní hledisko. Cílem je pochopení zadání ze strany dodavatele a akceptace poptávky. V druhém kole se opět projednávají a upravují obchodní podmínky, v případě dalších nejasností se například dořeší technické parametry. Cílem je stejně jako v prvním kole dojít k porozumění obou stran. Ve třetím kole se ladí detaily smlouvy a jedná se o možných termínech první dodávky. Po každém kole následuje vyhodnocení, jehož výsledkem je vždy určení užšího okruhu dodavatelů. Vyhodnocení provádí ředitel nákupu,

manažer nákupu a junior na základě společné konzultace a hlasování. Až ve vyhodnocení třetího kola dospěje výběrová komise k jednomu nebo maximálně ke třem nejvhodnějším dodavatelům. Pokud byl ve třetím kole zvolen více než jeden dodavatel dochází k tzv. posledním hovorům se soutěžiteli, který uskutečňuje manažer nákupu. Obsahem hovorů je poslední vyjednávání o ceně, kdy soutěžitelé ještě stále mohou snížit cenu. Cílem posledního hovoru je cenu uzavřít a zvolit nejvhodnějšího dodavatele. Oddělení správy kmenových dat ihned provede zaevidování dodavatele a jeho nakupovaných produktů pod jednoznačným označením do systému. Osoba odpovědná za výběrové řízení je povinna uchovat písemné nabídky z výběrového řízení po dobu minimálně 2 let od rozhodnutí o výběru dodavatele.

Třetí etapa trvá 325 hodin neboli necelých 41 dnů.

Čtvrtá etapa zahrnuje administrativní činnosti, které hrají významnou roli, aby mohlo být uskutečněno dodání zboží. Po posledním hovoru, kde byl zvolen nejvhodnější dodavatel, musí být všichni soutěžitelé kontaktováni o případě výhře či prohře, a to většinou v písemné podobě, která bývá stvrzena podpisem člena statutárního orgánu společnosti. Následuje podání návrhu kupní smlouvy dodavateli, o které bylo již jednáno ve výběrovém řízení. Nyní jde o určení objemu a termínu. Smlouvu však musí schválit i někdo ze členů statutárního orgánu a na jejich podpis se mnohdy čeká, proto tato činnost v projektu trvá 10 dní. Po schválení navazuje vytvoření objednávky, kterou dodavatel následně přijímá. Celá etapa trvá 101 hodin (více než 12,5 dne).

Poslední etapa začíná dodáním surovin, u něhož se předpokládá maximální doba trvání 14 dní. Po dodání dochází jednak k příjemce surovin, ale také začíná běžet doba splatnosti dodávky, kterou společnost většinou využívá do posledního okamžiku. V projektu je tedy zaveden čas trvání 60 dní. Jakmile je zboží přijato, probíhá jeho kontrola, za kterou je zodpovědný manažer kvality. Nakonec se provádí jedna z nejdůležitějších činností, a tou je hodnocení dodávek a dodavatele.

Ačkoliv se provádí hodnocení dodavatelů pro klíčové suroviny jen jednou ročně, považuje autorka diplomové práce za důležité, zařadit tuto činnost do nákupního procesu. Pro hodnocení dodavatelů je ve společnosti vytvořena vnitropodniková směrnice. Hodnocení se provádí na základě několika kritérií, u kterých lze získat 1 až 100 bodů. Pokud dodavatel dosáhne celkového hodnocení menšího než 66, musí být provedena analýza příčin a provede se případné opatření. Kritéria se týkají reklamací, jejího počtu a hodnoty,

uzavřených smluv, délky možné splatnosti faktur a negativních záznamů v průběhu spolupráce. Výsledky z hodnocení musí být uloženy ve složce pro oddělení nákupu.

V rámci hodnocení dodavatele může být proveden také dodavatelský audit, a to v případě, že nový dodavatel nemá certifikovaný systém řízení jakosti nebo se jedná o dodavatele s opakovanými reklamacemi v průběhu roku. Třetí možností je, že audit na daného dodavatele určí některý z manažerů. Audity jsou prováděny na základě plánů, které jsou pololetně sestavovány manažerem nákupu, zástupci vývoje, kvality a výroby. Dodavatelský audit je pak uskutečněn pomocí dotazníku. Za každou otázku může dodavatel získat určitý počet bodů. Podle celkového výsledku i bodů z dílčích otázek se stanoví další postup. Mohou nastat čtyři možnosti:

- dodavatel dosáhne vysokého výsledku a jeví jako vyhovující, spolupráce je dále možná,
- dodavatel je pro společnost přijatelný a je mu zaslán plán opatření,
- dodavatel vyhovuje podmíněčně a jsou nutná opatření, bude opět proveden audit do 6 měsíců,
- dodavatel nevyhovuje a musí odstranit své nedostatky.

Nákupní proces, kdy je výběr dodavatele realizován společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. trvá celkem 848 hodin, od 3. 7. 2017 do 3. 12. 2017, tedy přesně půl roku. Náklady nákupního procesu, který je tvořen mzdami pracovníků jsou ve výši 710 531,25 Kč. Do nákladů není započítávána cena surovin. Čas i náklady pro jednotlivé etapy jsou uvedeny v tabulce 4.2.

Tabulka 4.2 Nákupní proces realizovaný společností - čas a náklady

	Doba trvání	Náklady
1. etapa	47 hodin	81 937,5 Kč
2. etapa	21 hodin	12 687,5 Kč
3. etapa	325 hodin	559 625 Kč
4. etapa	101 hodin	33 750 Kč
5. etapa	415 hodin	22 531,25 Kč
Celkem	848 hodin	710 531,25 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Výběr surovin výběrovým řízením uskutečněným společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. si dokáže manažer společnosti představit u všech klíčových surovin. Tento nákupní proces má však i svá rizika, která jsou vymezeny v registru rizik v tabulce 4.3.

Tabulka 4.3 Registr rizik - výběr dodavatele - Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Možné riziko	Možné následky	Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové číslo	Doporučené opatření
Zaujatost pracovníků při výběru dodavatelů	Není vybrán nejvhodnější dodavatel	2	2	4	Rotace pracovníků pro nákup jiné položky
Nedostatečná kontrola dodávek a dodavatele	Selhání dodavatele	2	2	4	Zajištění pravidelných kontrol
Chybný výběr dodavatelů	Narušení výrobního procesu	1	2	2	Pečlivý výběr dodavatelů a jejich kontrola
Nedostatek vhodných dodavatelů, monopol	Nutnost využít dostupných dodavatelů	1	3	3	Hledání nových způsobů substituce suroviny
Únik citlivých informací při výběrovém řízení	Zneužití informací jinou společností	3	2	6	Kontrola při poskytování citlivých informací
Nedostatečná kvalifikace pracovníků	Chybné stanovení požadavků, realizace VŘ	4	2	8	Školení pracovníků
Nemožnost kumulovat množství s ostatními spol.	Nemožnost dosáhnout nižší ceny	2	1	2	Domluva se společnostmi
Provozní slepota pracovníků - nepřístupnost změnám	Není vybrán nejvhodnější dodavatel	2	2	4	Vzdělávání pracovníků o nových možnostech

Zdroj: vlastní zpracování

Podle největší dosažené hodnoty rizikového čísla, která je dána součinem pravděpodobnosti a dopadu, se jeví jako největší riziko nedostatečná kvalifikace pracovníků. Pracovníci při své nedostatečné kvalifikaci nebudou znát veškeré vlastnosti suroviny a mohou na ni nastavit chybné požadavky, riziko se může také projevit při řízení výběrového řízení, kde nebudou schopni vyjednat surovinu, která by měla odpovídat výrobním požadavkům. Tomuto riziku lze předejít školením zaměstnanců a přidělením odpovědnosti za nákup suroviny opravdu zkušenému pracovníkovi. Významným rizikem je únik citlivých informací do externího prostředí společnosti, k němuž může dojít v průběhu výběrového řízení, kdy jsou potenciálním dodavatelům sdělovány informace o objemech, cenách, části

receptury apod. Společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. by měla pečlivě zvážit a připravit si informace, které může zveřejnit před dodavateli.

4.4 Nákupní proces – realizace outsourcingovou společností

V tomto nákupním procesu bude společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. pro výběr dodavatelů využívat outsourcingovou společnost. Outsourcingová společnost sama vyhledá, analyzuje a doporučí nejvhodnějšího dodavatele. Autorka předpokládá, že díky outsourcingu budou oproti prvnímu případu sníženy časové nároky.

Identifikační listina a matice odpovědnosti se nacházejí v příloze č. 16. Zatímco činnosti a jejich časové a nákladové nároky společně s Ganttovým diagramem jsou uvedeny v příloze č. 17.

Tento nákupní proces se skládá ze čtyř etap. První etapa je úplně stejná jako v prvním případě. Je stejné jak časové a pracovní vytížení, tak velikost nákladů. Výsledkem je vygenerování klíčových surovin a stanovení požadavků na jednotlivé suroviny. Jediným rozdílem oproti prvnímu případu je činnost stanovení kritérií na požadavky na outsourcingovou společnost nikoliv na dodavatele. Druhá etapa je zaměřena na spolupráci s outsourcingovou společností. Nejdříve se manažer nákupu musí věnovat jejich vyhledávání. Hlavním zdrojem je především internet. Důležité jsou reference o tom, že outsourcingová společnost již v minulosti měla zkušenosti se zajištěním dodavatele pro podobné suroviny. Na základě referencí jsou vybrány dvě až tři společnosti, které manažer nákupu pozve na pohovor. Na pohovoru jsou řešeny vymezená kritéria, jejichž součástí je také odměna pro outsourcingovou společnost. Po jednání se společnostmi manažer nákupu společně s ředitelem nákupu provedou kalkulaci nákladů a stanoví konečnou možnou odměnu. Běžným standardem ve společnosti Kofola je, že požaduje po outsourcingové společnosti uspořit 2 % z ceny za jednotku suroviny, a to co je outsourcingová společnost schopná uspořit navíc, je její. Outsourcingová společnost se bude snažit s dodavateli dojednat co možná nejnížší cenu, zpravidla to bývá celkově 10 % z ceny za jednotku suroviny. Outsourcingové společnosti bude tedy připadat 8 % z ceny za jednotku. Pokud by se stalo, že vyjedná slevu menší než 2 % a pokud není ve smlouvě stanoveno jinak, bude muset outsourcingová společnost nedostatečnou úsporu Kofole uhradit. Reálně se tedy outsourcingové společnosti neplatí nic, jdou ji veškeré dosažené úspory nad 2 %. Autorka proto do projektu nezapočítává žádné náklady za služby outsourcingové společnosti.

Manažer nákupu s ředitelem rozhodují o tom, kdo se jeví jako nejvhodnější společnost, která zajistí dodavatele pro klíčovou surovinu. Znovu procházejí parametry společností a jejich odměny, v případě nejasností jsou se společnostmi dále v kontaktu. Po výběru společnosti je za přítomnosti právníka a manažera nákupu vytvořena smlouva a následně je se společností uzavřena. Součástí smlouvy je také smlouva o úrovni dodávané služby, která by měla předejít nesplnění kvality služby. Následně ředitel nákupu, manažer nákupu a junior za účasti manažera kvality a ředitele výroby podrobně seznámí outsourcingovou společnost s veškerými požadavky na suroviny. Tuto činnost je nutné provést opravdu důsledně, aby byl vybrán takový dodavatel, který splní veškeré podmínky. Druhá etapa trvá 208 hodin, tedy 26 dní.

Autorka předpokládá, že outsourcingová společnost, která již má dostatečné zkušenosti, je schopná vybrat dodavatele maximálně za tři dny. Svůj návrh předloží manažerovi a řediteli nákupu, kteří ho v případě, že ho uznají za vhodný, schválí. Posuzují například zprávu z výběrového řízení, cenovou nabídku, plnění obchodních a platebních podmínek, to vše poskytuje outsourcingová společnost. Následuje uzavření smlouvy s dodavatelem, kde se stejně jako v prvním případě čeká na podpis člena statutárního orgánu. Operativní nákupčí vytvoří objednávku a po jejím přijetí následuje poslední etapa. Třetí etapa zabírá 125 hodin.

Poslední etapa je podobná jako pátá etapa v předchozím případě, a proto nebudou stejné činnosti znovu popisovány. Pro přehlednost obsahuje tuto strukturu činností:

- dodání surovin,
- příjemka surovin,
- vstupní kontrola surovin,
- uhrazení objednávky,
- hodnocení dodávek a dodavatele.

Poslední činnost je však v tomto procesu navíc, je to hodnocení outsourcingové společnosti. Je nutné zhodnotit její služby, které pro společnost provedla. Hodnotí se především schopnost uspořít náklady, dle smluvených podmínek. Dále se hodnotí komunikace s outsourcingovou společností nebo spolehlivost najít dodavatele ve smluveném termínu. Samozřejmě je hodnocení outsourcingové společnosti úzce

provázáno s hodnocením dodavatele. Pokud by dodavatel selhal a byl hodnocen jako nevyhovující, bude Kofola přikládat odpovědnost na outsourcingovou společnost.

Nákupní proces při využití outsourcingové společnosti trvá od 3. 7. 2017 do 21. 11. 2017. Celkově zabírá 780 hodin a jeho náklady činí 320 968,75 Kč.

Pro přehlednost jsou v tabulce 4.4 doby trvání a náklady jednotlivých etap.

Tabulka 4.4 Nákupní proces realizovaný outsourcingovou společností - čas a náklady

	Doba trvání	Náklady
1. etapa	47 hodin	81 937,5 Kč
2. etapa	208 hodin	157 500 Kč
3. etapa	125 hodin	41 500 Kč
4. etapa	400 hodin	40 031,25Kč
Celkem	780 hodin	320 968,75 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V současnosti jsou v Kofole využívány outsourcingové společnosti pro tiskové služby, některé softwary, telekomunikační služby a pro nákup, dodávku a montáž výčepních zařízení. Manažer společnosti uvádí, pro které klíčové suroviny by byl outsourcing nákupu vhodným způsobem a pro které nikoliv. Výběr dodavatele outsourcingovou společností by bylo pro přírodní sladila vhodné. Přírodní sladila jsou totiž nakupovány mnohými společnostmi s různým zaměřením, a tak je outsourcingová společnost schopná kumulovat více požadovaného objemu a vyjednat tak u dodavatele nižší cenu. Pro aromatizovaný líh a koncentráty by tento způsob nebyl úplně vhodný, neboť jsou požadavky na tyto suroviny blízké recepturám a mohlo by dojít k úniku informací. Protože se jedná o specifické suroviny podle nápojů, nebyla by outsourcingová společnost schopna kumulovat objemy, jako to bylo u sladidel a neměla by tak možnost dosáhnout požadovaných úspor. Navíc je pro tyto suroviny nutné propojení oddělení nákupu s výzkumem a vývojem. U preforem neboli plastových lahví by mohla outsourcingová společnost kumulovat objemy jen u dodavatelů pro nápojový segment a nemusela by tak dosáhnout požadovaných úspor, navíc by poskytla informace o výrobních objemech, a to je citlivá informace. I v případě plastových uzávěrů by byly zveřejněny výrobní objemy, proto ani u této suroviny není outsourcing doporučen.

Pro plechovky by outsourcing byl vhodný, outsourcingová společnost by mohla kumulovat objemy se společnostmi poskytujícími nealkoholické nápoje i se společnostmi v pivařském odvětví a dosáhla by požadovaných úspor.

Pro tento nákupní proces autorka společně s manažerem nákupu stanovila možná rizika. Jejich seznam i s určeným rizikovým číslem je v tabulce 4.5.

Tabulka 4.5 Registr rizik - výběr dodavatele - outsourcingová společnost.

Možné riziko	Možné následky	Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové číslo	Doporučené opatření
Zaujatost outsourcingové společnosti	Není vybrán nejvhodnější dodavatel	5	2	10	Prověření doporučeného dodavatele
Nedostatečná kontrola dodávek a dodavatele	Selhání dodavatele	2	2	4	Zajištění pravidelných kontrol
Chybný výběr dodavatelů	Narušení výrobního procesu	3	2	6	Pečlivý výběr dodavatelů a jejich kontrola
Nedostatek vhodných dodavatelů, monopol	Nutnost využít dostupných dodavatelů	2	1	2	Hledání nových způsobů substituce suroviny
Únik informací přes outsourcingovou spol.	Zneužití informací	4	3	12	Kontrola při poskytování citlivých informací
Nedostatečná kvalifikace outsourcingové společnosti	Doporučení nevhodného dodavatele a jeho selhání	2	1	2	Pečlivý výběr outsourcingové spol.
Nedodržení smlouvy outsourcingovou spol.	Vysoká cena - nízké úspory	3	4	12	Opatření ve smlouvě
Nepochopení nebo nemožnost změny zadání	Není vybrán nejvhodnější dodavatel	2	2	4	Důkladné jednání s outsourcingovou spol.

Zdroj: vlastní zpracování

V registru rizik jsou největšími riziky únik informací a nedodržení smlouvy ze strany outsourcingové společnosti. Při spolupráci s outsourcingovou společností je jí poskytováno mnoho informací o požadavcích na suroviny, objemech, cenách apod. Outsourcingová společnost by tyto informace mohla zneužít a poskytnout je konkurenčním společnostem, proto je důležitá kontrola při poskytování informací a příprava při spolupráci. Určitě by se mělo zvážit, zda je pro danou surovinu tento způsob výběru dodavatele vhodný. Dalším rizikem, který má však větší dopad je nedodržení smlouvy ze strany outsourcingové společnosti, která není schopna vyjednat nižší cenu u dodavatele a nedosáhne požadovaných úspor. Proto je nutné provést opatření v podobně smluvních podmínek, pokud nedosáhne požadované úspory v podobně nižší ceny suroviny, bude muset úsporu doplatit.

4.5 Nákupní proces – realizace pomocí e-aukce

Identifikační listina a matice odpovědnosti pro nákupní proces, u něhož je výběr dodavatele prováděn prostřednictvím e-aukce je v příloze č. 18. Rozpad činností nákupního procesu se zdroji a náklady, včetně Ganttova diagramu je obsažen v příloze č. 19.

Poslední nákupní proces se stejně jako předchozím případě liší ve způsobu výběru dodavatele, v tomto případě je pro něj využívána e-aukce. Ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. bývá využívána e-aukce ve formě výzvy k podávání návrhů na uzavření smlouvy, kdy není vyhlášovateli či účastník povinen uzavřít smlouvu jen na základě účasti v e-aukci.

První etapa je velmi podobná všem předcházejícím, jediný rozdíl je v době vypracování požadavků na jednotlivé suroviny. Protože budou požadavky zveřejňovány v systému e-aukce a nebude příležitost je s dodavatelem projednávat osobně jako u výběrového řízení, bude tato činnost trvat 80 hodin, tedy 10 dní. Celkově bude první etapa trvat 87 hodin.

Druhá etapa zahrnuje činnosti, které předcházejí samotnému spuštění soutěže v e-aukci. Začíná detailním zadáním požadavků do systému, a to podle požadavků na suroviny, kterým byla v první etapě věnovaná taková pozornost. Nesmí se zapomenout opravdu na nic, aby se předešlo případným nesrovnalostem. Abychom pozvali k e-aukci vhodné dodavatele, je třeba je vyhledat a také zhodnotit, zda jsou to opravdu vhodné kandidáti. Hodnocení bude probíhat podobně jako analýza dodavatelů z prvního případu, tak, že se prověří různé informační servery. Následně jsou vybraní dodavatelé pozváni k účasti na e-aukci, to probíhá většinou prostřednictvím telefonického kontaktu. Pozvaní jsou v průměru čtyři potenciální dodavatelé. Čas druhé etapy je 40 hodin.

V rámci třetí etapy se koná e-aukce. Nejdříve musí být zahájeno zadávací kolo, a to tak, že jsou jednotlivým účastníkům přiděleny přístupová práva, které bývají přidělena prostřednictvím e-mailu. Součástí e-mailu jsou také informace o délce trvání jednotlivých kol. Nyní mají dodavatelé možnost v systému e-aukce vytvořit své nabídky. Následuje zahájení mezikola, kde probíhá kontrola vstupních nabídek. V případě nejasností má společnost Kofola i soutěžitelé možnost spojit se prostřednictvím chatu, který bývá součástí systému e-aukce. Po splnění předchozích kol může být zahájeno soutěžní kolo, předpokládá se, že bude pro každou z 6 klíčových surovin trvat 2 hodiny. Soutěžitelům se v průběhu soutěžního kola zobrazuje nejlepší nabídka, tedy ta, která má nejnižší cenu. Soutěžitelé mohou během soutěžního kola právě tuto nejlepší nabídku překonávat, a to je taky jedním

z hlavních cílů e-aukce. Název dodavatele ani další údaje nejsou jednotlivým soutěžitelům známy. Po uplynutí doby pro soutěžní kolo je znám vítěz, který nabídl nejnižší cenu. Výsledek e-aukce musí být posouzen a musí proběhnout konečné rozhodnutí o dodavateli. E-aukce může být pouze jedním z parametrů pro výběr dodavatele. Pro tuto práci se předpokládá e-aukce jako klíčový parametr pro výběr dodavatel, protože jsou v e-aukci nastaveny kvalitativní a další kritéria, které jsou dodavatelé účastí v e-aukci schopni splnit. Třetí etapa trvá 32,67 hodin.

Čtvrtá etapa odpovídá čtvrté etapě v případě, kdy by výběr dodavatele uskutečnila společnost Kofola. Zahrnuje kontaktování dodavatelů o prohrě či výhře, návrh smlouvy, její schválení a uzavření, vytvoření objednávky a její přijetí. Doba trvání je stejná a činí 101 hodin.

I pátá etapa se podobá páté etapě prvního případu, liší se jen v jedné činnosti, která je zde navíc. Jedná se o zhodnocení přidané hodnoty, kterou e-aukce přinesla. Porovnává se cena, která byla díky e-aukce získána, s cenou, kterou by byla získána běžným výběrem dodavatele. Cena získána e-aukci je tak mnohdy výhodnější, což je dáno tím, že dodavatelé mezi sebou v získání zakázky soutěžili a cenu tak snižovali. Dále se hodnotí časová úspora v porovnání s klasickým výběrovým řízením.

Tento způsob nákupního procesu začíná 3. 7. 2017 a je ukončen 31. 10. 2017. Doba trvání činí 668,67 hodin a celkové náklady, které jsou tvořeny mzdami, jsou ve výši 276 303,13 Kč. Časy a náklady všech etap lze vidět v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6 Nákup realizovaný prostřednictvím e-aukce

	Doba trvání	Náklady
1. etapa	87 hodin	159 437,5 Kč
2. etapa	40 hodin	28 750 Kč
3. etapa	32,67 hodin	18 834,38 Kč
4. etapa	101 hodin	33 750 Kč
5. etapa	408 hodin	35 531,25
Celkem	668,67 hodin	276 303,13 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V současnosti byl prostřednictvím e-aukce v Kofole ČeskoSlovensko a.s. vybrán dodavatel na svoz hotovosti z UGO barů a salaterií či dodavatel pro operativní leasing. Jsou

to většinou takové položky, u nichž se cenová nabídka liší v řádech stovek korun. Manažer nákupu zhodnotil, u kterých klíčových položek by mohl být vybrán dodavatel pomocí e-aukce. Přírodní sladila nejsou pro e-aukce příliš vhodná, protože mají velice složitou technickou specifikaci a je třeba vizuálně posoudit jejich vzorky. V systému e-aukce by byla tvorba zadání komplikovaná. Výběr dodavatele pro aromatizovaný líh a koncentráty by mohl probíhat, pokud by se detailně nadefinovala jeho specifikace. Žádný z dodavatelů nedělá preformy s úplně stejnou gramáží, dodavatelé jsou neporovnatelní, a proto by požadavek na e-aukci nemohl být jednoznačně definovaný. Dodavatelé plastových uzávěrů a plechovek by na e-aukci mohli být zvoleni.

V následující tabulce 4.7 autorka vymezila několik rizik, zjistila jejich rizikové číslo a doporučila opatření.

Tabulka 4.7 Registr rizik - výběr dodavatele - e-aukce

Možné riziko	Možné následky	Pravděpodobnost	Dopad	Rizikové číslo	Doporučené opatření
Nesoulad mezi poptávkou a nabídkou	Výběr dodavatele s neodpovídajícím produktem	3	5	15	Kontrola poptávky a ověření nabídky
Nedostatečná kontrola dodávek a dodavatele	Selhání dodavatele	2	2	4	Zajištění pravidelných kontrol
Chybný výběr dodavatelů	Finanční problémy, hledání dalšího	1	2	2	Pečlivý výběr dodavatelů a jejich kontrola
Nedostatek vhodných dodavatelů	Nutnost využít dostupných dodavatelů	1	2	2	Hledání nových způsobu substituce suroviny
Neochota účasti na e-aukcích	Neumožněné konání e-aukce	4	5	20	Větší kontakt s dodavatelem
Neochota uzavřít smlouvu s vítězem	Neúspěšná aukce, opakování nebo zrušení	3	3	9	Zapojení ředitele nákupu do procesu
Vyjednávání soutěžitelů po skončení e-aukce	Rozpor mezi férovostí a neférovostí	1	5	5	Důkladné vyjasnění podmínek s dodavateli
Nedokonalá funkčnost systému e-aukce	Zabránění soutěžitelů zúčastnit se e-aukce	3	3	9	Zajištění vhodných podmínek pro realizaci

Zdroj: vlastní zpracování

Největším rizikem s rizikovým číslem 20 je neochota účasti dodavatelů na e-aukcích. Toto riziko má největší dopad, protože by úplně zabránilo uskutečnění e-aukce. Dodavatelé

mohou upřednostňovat výběrové řízení s přímým kontaktem se společností. Aby nedošlo k nulové účasti nebo účasti pouze jednoho dodavatele, je nutné s dodavatelem navázat kontakt už před e-aukcí a ukázat mu zájem o jeho účast. Dalším významným rizikem je nesoulad mezi poptávkou a nabídkou, který může nastat, protože je kontakt s dodavatelem omezen a není možné, jako u výběrového řízení, s ním na jednotlivých schůzkách detailně rozebírat své požadavky, respektive poptávku. Aby se předešlo výběru dodavatele, který nenabízí produkt, který plně odpovídá všem požadavkům, je třeba opravdu detailně požadavky v e-aukci nastavit, popřípadě s nimi účastníky osobně obeznámit.

5 Návrhy pro procesy nákupu

Ke stanovení návrhů pro procesy nákupu bude autorka diplomové práce vycházet z poznatků získaných při zpracování kapitol vývoje procesu nákupu a analýzy procesu nákupu. Během seznamování se s vývojem nákupního procesu narazila autorka na pár poznámek ke zlepšení. Další návrhy vychází z analýzy procesu nákupu, která byla provedena prostřednictvím projektů. Do projektů byly převedeny tři způsoby nákupního procesu. Tyto způsoby byly nákladově a časově vyčísleny a byly stanoveny jejich rizika. Na základě toho bude navržen model, který by mohl pomoci při rozhodování o stanovení způsobu nákupu jednotlivých surovin.

5.1 Návrhy vycházející z vývoje procesu nákupu

Vývoj procesu nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. byl členěn do tří období, ve kterých proběhly zásadní změny. Pozornost byla věnována změnám v oblasti organizační struktury, stanovených procesů, reportů a nástrojů pro řízení nákupu či informačních systémů. Změny, které v těchto oblastech nastaly, by se daly označit jako pokroky. V každém období se stále více vytvářely směrnice pro zachycení procesů v nákupu, byly rozšiřovány reporty a zlepšoval se informační systém. Organizační struktury byly směřovány k centralizaci všech funkcí do jedné struktury v Ostravě. Autorka na základě delší spolupráce s manažerem nákupu stanovila slabá místa současných nákupních procesů. Prvním nedostatkem je nepostačující implementace nákupních procesů v ostatních zemích, ve kterých má Kofola své společnosti. Na Slovensku a v Polsku je implementace víceméně kompletní, problémové jsou však společnosti Radenska na Slovinsku a Studenac v Chorvatsku, zde jsou naimplementovány pouze klíčové procesy. Na konečnou implementaci se Kofola ČeskoSlovensko a.s. chystá ihned po rozhodnutí o tom, zda budou současně fungující procesy ve společnostech ponechány v jejich podobě nebo budou nahrazeny takovou podobou procesů, která funguje v Kofole ČeskoSlovensko a.s.

Dalším nedostatkem, na který autorka narazila je hodnocení dodavatelů, které probíhá pouze jednou ročně, a to hlavně kvůli normě ISO, která to vyžaduje. Takové hodnocení považuje autorka za nedostatečné a navrhuje čtvrtletní periodické hodnocení, které by mohlo zajistit informace o stavu dodavatele, zda se například nezhoršuje kvalita jeho výrobků, nestoupají reklamace, nezhoršuje jeho finanční situace, nedochází k častějším zpožděním dodávek apod. Čtvrtletní hodnocení dodavatelů bude zaměřeno na klíčové

suroviny, neboť hodnocení dodavatelů pro veškeré suroviny by nemohlo být reálně uskutečněno, a to hlavně z časových důvodů.

Pokud by byl zjištěn zhoršující se stav dodavatele již ve čtvrtletí, mohl by být dodavatel mnohem dříve požádán o provedení opatření a zlepšení svých závazků. Na základě častějšího monitorování dodavatele by se také dala odhadnout potenciálně zhoršující se situace společnosti dodavatele. Hodnocení by mohlo být prováděno na základě těchto kritérií:

- podíl dodávek dodaných včas a zpožděných dodávek,
- podíl shodných a neshodných dodávek,
- podíl dodávek, které byly uskutečněny ze skladu bez čekání,
- počet a hodnota reklamací,
- zvýšení nákladů nákupu,
- zvýšení ceny dodávky,
- typ uzavřené smlouvy s dodavatelem,
- délka splatnosti faktur,
- negativní záznamy v rámci spolupráce s dodavatelem,
- změny dostupných údajů o dodavateli – finanční situace, počet zaměstnanců, struktura vedení,
- reference dodavatele.

Autorka navrhla roční plán hodnocení dodavatele (viz tabulka 5.1), který bude probíhat vždy na konci čtvrtletí. Plán zahrnuje náklady v podobě hodinové mzdové sazby manažera nákupu, který hodnocení realizuje a poskytne následný report. Hodinová mzda manažera nákupu činí podle platového průzkumu společnosti Hays Czech Republic, s.r.o. 437,5 Kč.

Tabulka 5.1 Plán hodnocení dodavatele

	Doba trvání	Náklady
Konec 1. čtvrtletí	48 hodin	21 000 Kč
Konec 2. čtvrtletí	48 hodin	21 000 Kč
Konec 3. čtvrtletí	48 hodin	21 000 Kč
Konec 4. čtvrtletí	48 hodin	21 000 Kč
Celkem	192 hodin	84 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Roční náklady za čtvrtletní hodnocení dodavatele při celkové délce trvání 192 hodin (při osmi hodinové době trvání pro 6 klíčových surovin) činí 84 000 Kč. Častější hodnocení dodavatele by mohlo předejít jeho náhlému selhání, které by mohlo způsobit narušení výrobního procesu a přineslo tak mnohonásobně větší finanční ztrátu, než jsou náklady na jeho hodnocení.

5.2 Návrhy vycházející z analýzy procesu nákupu

Cílem analýzy procesu nákupu bylo zjistit, jaké jsou náklady a časové nároky jednotlivých způsobů nákupních procesů. Všechny způsoby se lišili ve výběru dodavatelů. V prvním nákupním procesu byl dodavatel vybírán pomocí výběrového řízení, u dalšího způsobu byla pro výběr dodavatele poptána outsourcingová společnost a v posledním nákupním procesu byla zvolena e-aukce. Pro srovnání jsou údaje o nákladech, době trvání, časového období všech tří nákupních procesů v tabulce 5.2.

Tabulka 5.2 Srovnání nákupních procesů

	Datum od-do	Doba trvání	Náklady
Realizace společností Kofola ČeskoSlovensko a.s.	3.7.2017 – 3.12.2017	848 hodin	710 531,25 Kč
Realizace outsourcingovou společností	3.7.2017 – 21.11.2017	780 hodin	320 968,75 Kč
Realizace pomocí e-aukce	3.7.2017 – 31.10.2017	668,67 hodin	276 303,13 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Případ realizace výběru dodavatelů v nákupním procesu společností Kofola by byly nákladnější o více než dvojnásobek oproti zbylým dvěma případům. Důvodem je sto procentní zapojení vlastních zaměstnanců a s tím právě souvisejí vysoké náklady v podobě jejich mezd. Celý proces realizují zaměstnanci, a proto je i časové období delší skoro o 3 týdny. Co se týče porovnání realizace outsourcingovou společností a e-aukcí, tam se liší doba trvání jen nepatrně pouze o 14 dní a náklady o 44 665,62 Kč. Největší podíl na vysokém počtu hodin všech tří případů má činnost uhrazení objednávky, která trvá 60 dní.

Pro účely modelu, který chce autorka vytvořit je vhodnější porovnat pouze činnosti, které jsou klíčové pro každý způsob výběru dodavatele. Klíčové činnosti s dobou trvání

a náklady všech způsobů jsou v příloze č. 20. Nové srovnání činností souvisejících s výběrem dodavatele jsou v tabulce 5.3.

Tabulka 5.3 Srovnání způsobů výběru dodavatele

	Doba trvání	Náklady
Realizace společností Kofola ČeskoSlovensko a.s.	353 hodin	652 437,5 Kč
Realizace outsourcingovou společností	326 hodin	268 275 Kč
Realizace pomocí e-aukce	214,67 hodin	221 709,38 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z vybraných činností týkajících se výběru dodavatele vyplývá, že realizace samotnou společností zabírá nejvíce času, a to téměř 9 týdnů. Také náklady v tomto případě dominují. Pokud by výběr dodavatele prováděla vybraná outsourcingová společnost, trvalo by to přibližně 8 týdnů a náklady by byly ve výši 268 275 Kč. Doba trvání výběru dodavatele prostřednictvím e-aukce je bezmála 5 týdnů a je tedy nejméně časově náročná. Nejnižší počet hodin u e-aukce znamená také nejnižší náklady.

Na základě poznatků zachycených při zpracování diplomové práce a výše uskutečněného srovnání autorka vytvořila model, pomocí kterého bude možné vybrat vhodný způsob výběru dodavatele. Každému způsobu výběru dodavatele odpovídá určité kritérium. Pokud by například bylo třeba sehnat dodavatele určité suroviny, bude se pracovník zamýšlet, jaký způsob výběru by byl pro danou surovinu nejvhodnější. Naskytá se mu možnost projet jednotlivá kritéria v tabulkách a na základě největšího počtu shody zvolit ten nejvhodnější výběr dodavatele. Každému způsobu výběru dodavatele může odpovídat maximálně šest kritérií. Autorka stanovila pravidlo, podle kterého dosažení alespoň čtyř kritérií znamená nejvhodnější způsob výběru dodavatele. Jednotlivé kritéria i pravidlo pro volbu způsobu se mohou v různých společnostech s odlišným zaměřením samozřejmě lišit.

První dvě kritéria jsou společná pro všechny případy výběru a jsou to náklady a čas. Co se týče nákladů, posuzuje se, jak se daná položka suroviny podílí na celkových nákladech v rámci všech surovin. Jsou zde stanoveny tři skupiny a každá přísluší určitému typu výběru dodavatele:

- Skupina A – suroviny, které přinášejí zhruba 80 % nákladů.
- Skupina B – suroviny, které přinášejí zhruba 15 % nákladů.
- Skupina C – ostatní suroviny.

Ve skupině A se nacházejí ty nejdůležitější suroviny, které se podílejí na nákladech nejvíce. Autorka předpokládá, že nad výběrem dodavatele pro tyto suroviny je třeba největší dohled samotné společnosti. Chybná volba dodavatele u těchto položek by měla největší dopad. Suroviny spadající do skupiny B nemají takový podíl na nákladech jako je to v případě skupiny A, avšak je třeba jim také věnovat určitou pozornost. Pro tuto skupinu autorka stanovila výběr outsourcingovou společností, která by měla zajistit kvalitního dodavatele a úsporu nákladů. Suroviny ve skupině C se nedají označit za nedůležité, ale jejich podíl na nákladech je nejmenší, nebudou to tedy rozhodující suroviny a autorka doporučuje výběr na základě e-aukce.

Tabulka 5.4 Výběr dodavatele podle podílu suroviny na celkových nákladech

	Podíl na celkových nákladech		
	Skupina A	Skupina B	Skupina C
Výběrové řízení	✓		
Outsourcing		✓	
E-aukce			✓

Zdroj: vlastní zpracování

Při přiřazení doby trvání jednotlivým způsobům vycházela autorka z údajů získaných při realizaci projektů. Pokud by výběr dodavatele pro nákup suroviny nebyl úplně akutní a mohl by být uskutečněn v čase delším než tři měsíce, bude vhodné výběrové řízení uskutečněné společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. Naopak v případě, že společnost potřebuje rychle najít a vybrat nejvhodnějšího dodavatele je nejrychlejším způsobem e-aukce. Pokud společnost požaduje najít dodavatele do tří měsíců, nabízí se možnost využít e-aukci nebo outsourcing, rozhodující budou další kritéria nebo uvážení nákupčího. Pro lepší přehlednost je výběr dodavatele podle doby trvání uveden v tabulce 5.5.

Tabulka 5.5 Výběr dodavatele podle doby trvání

	Výběr dodavatele		
	do 2 měsíců	do 3 měsíců	od 3 měsíců
Výběrové řízení			✓
Outsourcing		✓	
E-aukce	✓		

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka 5.6 obsahuje kritéria, která jsou v souladu s výběrovým řízením samotnou společností. Při výběru dodavatele některých surovin je nezbytné, aby proběhla osobní schůzka s potenciálními dodavateli. Jednak to může být z důvodu důkladnějšího objasnění požadavků na surovinu nebo je součástí výběrového řízení vizuální hodnocení dané suroviny. S přímým kontaktem souvisí i další kritérium, což je detailní zadání požadavků na surovinu, které opět musí být osobně projednáno a musí dojít k pochopení a konečné akceptaci všech požadavků. Ke konečnému pochopení a doladění zadání může dojít až po několika schůzkách. Výběrové řízení navíc umožňuje změnit případné zadání v průběhu výběru, což je velice komplikované nebo dokonce nemožné v případě outsourcingu či e-aukce. Některý dodavatel může například poukázat na to, že nabízí něco navíc, co nenabízejí všichni dodavatelé a na základě toho se společnost rozhodne doplnit požadavky o tento parametr. Důležitým kritériem je nutnost poskytnutí citlivých údajů při výběru dodavatele. Příkladem je již zmiňovaný aromatizovaný líh, jehož specifikace je blízka recepturám a mohlo by dojít k úniku informací. Dalším příkladem jsou suroviny, u nichž jejich objem nákupu souvisí s velikostí produkce Kofoly, což je také citlivý údaj. Proto je vhodnější provést výběrové řízení uvnitř společnosti a zajistit tak dohled nad veškerými důležitými informacemi.

Tabulka 5.6 Kritéria pro výběr dodavatele realizovaného společností Kofola ČeskoSlovensko a.s.

	Přímý kontakt	Detailní zadání	Případné doplnění zadání	Citlivé údaje
Výběrové řízení	✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Důvodem využití outsourcingové společnosti je situace, ve které chce organizace najít dodavatele suroviny, ale nemá s dodavateli nebo dokonce s vlastnostmi samotné suroviny dostatek zkušeností. Samozřejmě je nutné, aby v tomto případě vyhledala takovou outsourcingovou společnost, u níž si prověřila, že tyto zkušenosti má. Další argumentem je to, že se outsourcingová společnost pro určité období zavazuje dosáhnout určité výše úspory. A tak si může být Kofola jistá, že pokud by doporučený dodavatel zvýšil cenu a nebylo by tak dosaženo slíbené úspory, musí outsourcingová společnost výši úspory uhradit. S úsporou úzce souvisí i to, že Kofola využije outsourcingovou společnost z toho důvodu, že dosáhne nižší ceny suroviny. To může nastat v případě, že outsourcingová společnost zajišťuje takovou surovinu, kterou zajišťuje i pro jiné organizace, a tak má možnost u dodavatele vyjednat množstevní slevy. Požadavky na suroviny jsou předány outsourcingové

společnosti, která na základě nich hledá a vybírá nejvhodnějšího dodavatele, proto zde již není možnost v průběhu činnosti outsourcingové společnosti zadání požadavků měnit. Je to tedy vhodné pro suroviny, u nichž lze stanovit jednoznačné a neměnné zadání. Tabulka 5.7 zobrazuje kritéria pro výběr dodavatele outsourcingovou společností.

Tabulka 5.7 Kritéria pro výběr dodavatele outsourcingovou společností

	Zkušenosti s nákupem suroviny	Sdílení rizika	Vyjednání nižší ceny	Fixní zadání
Outsourcing	✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Výběr dodavatele prostřednictvím e-aukce je nejméně náročným způsobem, jak z pohledu času, tak z pohledu vytížení pracovníků. Pokud firma potřebuje nejjednodušší způsob, jak zvolit dodavatele, tak tomu odpovídá e-aukce. V e-aukci se s veškerými požadavky na surovinu setkávají dodavatele v systému e-aukce, a proto je vhodná právě v případě, kdy je možné sestavit jednoznačnou a neměnnou specifikaci suroviny. Po zahájení soutěže v e-aukci nelze specifikaci měnit a dodavatele s ní svou účastí také souhlasí. E-aukce nabízí možnost dosáhnout nízké ceny, a to tak, že soutěžitelé (potenciální dodavatelé) v průběhu hry sledují nejnižší cenu, kterou nabídl některý z dodavatelů a oni tak mají možnost reagovat svým snížením ceny. E-aukci pak vyhrává dodavatel s nejnižší cenou. Existují suroviny, které vyžadují takový výběr dodavatele, který bude proveden transparentním způsobem, to znamená, že bude zajištěn férový průběh výběru doložený protokoly z průběhu soutěže. Je tak zabráněno prosazování dodavatele z jiných důvodů, než je zabezpečení firemních zájmů. Kritéria pro výběr dodavatele v rámci e-aukce jsou uvedeny v tabulce 5.8.

Tabulka 5.8 Kritéria pro výběr dodavatele e-aukcí

	Nejnižší náročnost na zajištění dodavatele	Fixní zadání	Vyjednání nižší ceny	Transparentní průběh
E-aukce	✓	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Model byl vytvořen pro společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. na základě údajů získaných v rámci spolupráce se společností. Podobný model mohou využít i jiné společnosti. Model pak může být přizpůsoben jejich podmínkám, například:

- kritéria mohou být nahrazena jinými nebo rozšířena,
- jiné Paretovo pravidlo pro podíl na celkových nákladech,
- jiné časové rozmezí pro výběr dodavatele.

Bylo by vhodné implementovat podobný model do nákupních procesů společností. Zavedení podobného modelu může společností pomoci zkrátit čas nákupního procesu nebo snížit náklady.

6 Závěr

Záměrem diplomové práce bylo zhodnotit proces nákupu ve společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., která na trhu působí již 21 let. Jde o nejvýznamnějšího výrobce nealkoholických nápojů, který v současné době působí nejen v České republice, ale také na Slovensku, v Polsku, Rusku, Maďarsku, Slovinsku a Chorvatsku. Ve svém portfoliu má několik produktů, jako je kolový nápoj Kofola, ovocné nápoje a sirupy Jupí, balenou vodu Rajec, hroznový nápoj Vinea, Top Topic, ovocné a zeleninové šťávy UGO a mnoho dalších. V zahraničí je prodejcem především místních nápojů.

Výrobě nápojů předchází mimo jiné nákup surovin. Cílem každé společnosti je plynulý výrobní proces, aby byl splněn plán prodeje a uspokojeny požadavky zákazníků. Nákup je jedním z významných článků, který výrobní proces může ovlivnit a tím i samotný prodej. Proto je podstatné se nákupu dostatečně věnovat a předcházet problémům při získávání surovin pro výrobní procesy. Pro účely této práce byla největší pozornost věnována části nákupního procesu, kde je vybírán nejvhodnější dodavatel.

Zpracování praktické části diplomové práce předcházelo vymezení teoretických východisek procesu nákupu. V teoretické části byly zmíněny kategorie nakupovaných položek, rozlišen centralizovaný a decentralizovaný nákup a představen outsourcing nákupu a e-aukce. Pozornost byla věnována procesu nákupu, u něhož byly popsány jeho jednotlivé části.

Pro zhodnocení procesu nákupu vycházela autorka z poznatků získaných při spolupráci s manažerem nákupu společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s., který ji objasnil vývoj procesu nákupu, a také především z analýzy procesu nákupu. Vývoj procesu nákupu byl rozdělen do tří období podle zásadních změn v nákupních procesech. Změny probíhaly především v organizační struktuře, stanovených procesech v oblasti nákupu, rozsahu reportů či v informačních systémech. Již z popisu vývoje autorka stanovila některé návrhy. V analýze procesu nákupu byla nejdříve provedena Paretova analýza k určení klíčových surovin, pro které byly následně provedeny tři projekty. Každý z projektů obsahoval činnosti v nákupním procesu. Projekty se lišily především v činnostech pro výběr dodavatele. V prvním projektu byl výběr dodavatele uskutečněn výběrovým řízením, v druhém projektu prostřednictvím outsourcingu a ve třetím projektu pomocí e-aukce.

V závěrečné části autorka diplomové práce navrhla opatření, které vyplynulo z popisu vývoje procesu nákupu. Společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. provádí pouze roční hodnocení dodavatelů, autorka tedy navrhla čtvrtletní hodnocení dodavatelů zaměřené na klíčové suroviny. Toto opatření by pomohlo předejít nečekanému selhání dodavatele nebo dokonce narušení výrobního procesu.

Na základě analýzy procesu nákupu byly srovnány výše zmíněné projekty podle časové a pracovní náročnosti či nákladů. Největší náročnost jak nákladovou, tak časovou vykázal výběr dodavatele prostřednictvím výběrového řízení uskutečněného společností Kofola ČeskoSlovensko a.s. Naopak nejméně časově a nákladově náročný byl výběr dodavatele pomocí e-aukce. Na základě zjištěných skutečností navrhla autorka model, který by měl usnadnit volbu vhodného způsobu výběru dodavatele. Model obsahuje celkem 18 kritérií, tedy 6 kritérií pro každý způsob. Pro určení nejvhodnějšího způsobu výběru dodavatele musí být vlastnosti suroviny v souladu s alespoň čtyřmi kritérii. Navržený model byl stanoven jak s pomocí poznatků z teoretické části, tak s pomocí informací o společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s. Model může být použitelný ve více společnostech a kritéria si pak mohou společnosti přizpůsobit podle svých podmínek. Díky zavedení modelu může dojít ke zkrácení nákupního procesu či snížení nákladů.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

- 1) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- 2) DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 3) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
- 4) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- 5) DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck, 2010. 183 p. ISBN 978-80-7400-010-2.
- 6) DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 216 s. ISBN 80-7179-805-3.
- 7) FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- 8) GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 140 s. ISBN 978-80-247-5457-4.
- 9) GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
- 10) HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- 11) JACOBS, F. Robert a Richard B. CHASE. *Operations and supply chain management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2013. 518 p. ISBN 978-0-07-352523-5.

- 12) JENÍČEK, Vladimír. *Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni*. Praha: C.H. Beck, 2010. 150 s. ISBN 978-80-7400-195-6.
- 13) KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C.H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- 14) KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- 15) KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha: Grada, 2004. 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- 16) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed., global ed. Harlow: Pearson, 2013. 816 p. ISBN 978-0-13-210292-6.
- 17) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 18) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- 19) MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.
- 20) MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- 21) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 22) MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 256 s. ISBN 978-80-247-4874-0.
- 23) NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

- 24) POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. Praha: Grada, 2005. 148 s. Manažer. ISBN 80-247-1047-1.
- 25) PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- 26) SUCHÁNEK, Petr. *E-commerce: elektronické podnikání a koncepce elektronického obchodování*. Praha: Ekopress, 2012. 144 s. ISBN 978-80-86929-84-2.
- 27) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 28) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- 29) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.
- 30) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- 31) VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 32) ZONKOVÁ, Zdeňka. *Projektové řízení*. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 1997. 128 s. ISBN 80-7078-423-7.
- 33) ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Elektronické zdroje

- 1) DOLEČEK, Marek. Smlouvy uzavírané podnikateli – rozdíly mezi smluvními typy. *BusinessInfo.cz*. [online]. 2014 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/smlouvy-uzavirane-podnikateli-rozdily-mezismluvnimi-typy-ppbi-51074.html#!&chapter=2>
- 2) FUCHSOVÁ, Kamila. Co to je workflow? Mělo by přinést zlevnění a zrychlení průběhu procesů. *Hospodářské noviny*. [online]. 2014 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z:

- <http://byznys.ihned.cz/podnikani/provoz-firmy-it-a-software/c1-61552760-co-to-je-workflow-melo-by-prinest-zlevneni-a-zrychleni-prubehu-procesu>
- 3) Historie. *Firma Kofola*. [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/historie>
 - 4) MOKRÝ, Lukáš. Novinka: Právní povaha e-aukce. *PravoIT.cz* [online]. 2006 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.pravoit.cz/novinka/pravni-povaha-e-aukce>
 - 5) Platový průzkum Hays. *HAYS*. [online]. 2016 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1602080.pdf
 - 6) RAIS, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. *BusinessInfo.cz*. [online]. 2006 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html#klasifikace>
 - 7) SAP R/3 informační systém. *Itica*. [online]. 2015 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.istica.cz/sap-r3-informacni-system/>
 - 8) ZIKMUND, Martin. Řízení a optimalizace: Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. *BUSINESSVIZE* [online]. 2011 [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>

Další zdroje

- 1) Interní materiály společnosti Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
ČSN	česká technická norma
DPMO	Defects Per Million Opportunities
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	European Committee for Standardization
ERP	Enterprise Resource Planing
ID	identifikace
IS	informační systém
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
MTG	marketing
MTZ	materiálně technické zabezpečení
ND	náhradní díly
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
PPM	Parts Per Million
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SCM	Supply Chain Management
VŘ	výběrové řízení
WBS	Work Breakdown Structure

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Bc. Jana Běčáková

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Rámcový postup při definování požadavků na dodávky	24
Obrázek 3.1 Časová osa vývoje procesu nákupu	52

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Klasifikační matice nakupovaných položek	10
Tabulka 2.2 Konstrukce nákupní sítě: hlavní stádia průmyslového nákupního procesu ve vztahu k hlavním nákupním situacím	19
Tabulka 4.1 Mzdy podle pracovních pozic	55
Tabulka 4.2 Nákupní proces realizovaný společností - čas a náklady	61
Tabulka 4.3 Registr rizik - výběr dodavatele - Kofola ČeskoSlovensko a.s.	62
Tabulka 4.4 Nákupní proces realizovaný outsourcingovou společností - čas a náklady	65
Tabulka 4.5 Registr rizik - výběr dodavatele - outsourcingová společnost.....	66
Tabulka 4.6 Nákup realizovaný prostřednictvím e-aukce	68
Tabulka 4.7 Registr rizik - výběr dodavatele - e-aukce.....	69
Tabulka 5.1 Plán hodnocení dodavatele	72
Tabulka 5.2 Srovnání nákupních procesů.....	73
Tabulka 5.3 Srovnání způsobů výběru dodavatele.....	74
Tabulka 5.4 Výběr dodavatele podle podílu suroviny na celkových nákladech	75
Tabulka 5.5 Výběr dodavatele podle doby trvání.....	75
Tabulka 5.6 Kritéria pro výběr dodavatele realizovaného společností Kofola ČeskoSlovensko a.s.	76
Tabulka 5.7 Kritéria pro výběr dodavatele outsourcingovou společností	77
Tabulka 5.8 Kritéria pro výběr dodavatele e-aukcí	77

Seznam grafů

Graf 4.1 Paretův diagram.....	54
-------------------------------	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Náplň práce - ředitel nákupu

Příloha č. 2 Náplň práce - manažer nákupu pro materiál a suroviny

Příloha č. 3 Náplň práce - manažer nákupu pro marketing

Příloha č. 4 Náplň práce - manažer nákupu technologie a služeb

Příloha č. 5 Náplň práce - operativní nákupčí materiálu a surovin

Příloha č. 6 Náplň práce - operativní nákupčí materiálu pro údržbu

Příloha č. 7 Organizační struktura - první období

Příloha č. 8 Organizační struktura - druhé období

Příloha č. 9 Organizační struktura - třetí období

Příloha č. 10 Organizační struktura - změna ve třetím období

Příloha č. 11 Data k Paretově analýze a jejich kumulativní četnosti

Příloha č. 12 Projektový záměr

Příloha č. 13 Identifikační listina a matice odpovědnosti - 1. projekt

Příloha č. 14 WBS - 1. projekt

Příloha č. 15 Časový a věcný harmonogram výběrového řízení

Příloha č. 16 Identifikační listina a matice odpovědnosti - 2. projekt

Příloha č. 17 WBS - 2. projekt

Příloha č. 18 Identifikační listina a matice odpovědnosti - 3. projekt

Příloha č. 19 WBS - 3. projekt

Příloha č. 20 Vybrané činnosti, jejich doba trvání a náklady